تصویر ابو عبد الرحمن الکردي



برای کسانی که می‌خواهند یاد بگیرند چگونه با وقار و احترام آنچه را نیاز دارند به دست بیاورند

از مجموعه کتاب‌های «به زبان آدمیزاد»

مذاکره

به زبان آدمیزاد

مایکل سی. دونالدسون و می‌می دونالدسون

ترجمه‌ی سهیلا نصیری اعظم



هیرمن

کسب‌وکا

مذاکره

به زبان آدمیزاد

اثر مایکل سی. دونالدسون

می‌می دونالدسون

ترجمه‌ی سهیلا نصیری‌اعظم

هیرمند

مذاکره به زبان آدمیزاد

مایکل سی. دونالدسون

می‌می دونالدسون

(کسب‌وکار)

Negotiating for Dummies

Michael C. Donaldson & Mimi Donaldson

مترجم: سهیلا نصیری‌اعظم
چاپ اول : ۱۳۹۰
صفحه‌آرایی : آتلیه‌ی هیرمند، سیما یونس‌زاده
طراحی جلد : کارگاه هیرمند
ویرایش: تحریریه‌ی انتشارات هیرمند
لیتوگرافی : ندای دانش
چاپ : سپیدار
تیراژ : ۳۰۰۰ نسخه
قیمت : ۸۵۰۰ تومان

ISBN: 978-964-408-231-3

مرکز پخش: هیرمند ـ ۶۶۹۵۳۰۷۶/ تهران ـ صندوق پستی ۴۵۹-۱۳۱۴۵

www.hirmandpublication.com

سرشناسه	: دونالدسون، مایکل سی.، ۱۹۳۹ - م. Donaldson, Michael C
عنوان و نام پدیدآور	: مذاکره به زبان آدمیزاد/ اثر مایکل سی. دونالدسون، می‌می دونالدسون؛ ترجمه‌ی سهیلا نصیری‌اعظم.
مشخصات نشر	: تهران: هیرمند، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۴۲۴ص.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۴۰۸-۲۳۱-۳
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Negotiating for dummies
موضوع	: مذاکره ـ مذاکرات بازرگانی
شناسه افزوده	: دونالدسون، می‌می Donaldson, Mimi
شناسه افزوده	: نصیری‌اعظم، سهیلا، ۱۳۴۱ ـ مترجم
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۰ ۴م۹د/HD۵۸/۶
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۳۵۰۳۱۴

درمورد نویسندگان کتاب

مایکل سی. دونالدسون مؤسس شریک در شرکت برتون و دونالدسون در بِورلی هیلز کالیفرنیا است. این شرکت در زمینه‌ی قوانین کپی‌رایت و قوانین صنعت نمایش و به‌طور خاص نمایندگی فیلمسازان مستقل تخصص دارد. او مؤلف کتاب‌های خودتان این کار را انجام دهید! علامت تجاری و حق طبع و نشـــر، چاپ ۱۹۹۵ و حق طبع و نشـــر: هرآن‌چه یک فیلمســـاز باید بداند (فوریه‌ی ۱۹۹۷) و همچنین نویسنده‌ی مقدمه‌ی کتاب گپی با مایکل لندان است.

دونالدسون در سال ۱۹۶۷ در رشته‌ی حقوق از دانشگاه کالیفرنیا در برکلی فارغ‌التحصیل شد. او یکی از اعضای کانون وکلای بورلی هیلز (که سابقاً مدیر بخش سرگرمی‌های آن بود)، کانون وکلای ایالت کالیفرنیا و کانون وکلای امریکا است. نام او در فهرست نسخه‌ی فعلی کتاب مشاهیر در قوانین امریکا آمده است. او همچنین عضو انجمن کپی‌رایت لوس‌آنجلس است.

می‌می‌دونالدسون مشـــاور مدیریت بین‌الملل است و متخصص در زمینه‌ی آموزش ارتباطات مؤثر. او بیش از ۲۰ سال مدیران و کارمندان بسیاری را برای مذاکره آموزش داده و با بیش از ۲۰۰،۰۰۰ مدیر و کارمند مشاغل مختلف از جمله صنایع هوایی، مهندسی، تولید، میهمانداری، بیمه، امور مالی و نمایش کار کرده است.

علاوه بر کار مشـــاوره، شرکت‌ها و اتحادیه‌های بسیار به‌عنوان یک سخنران فهیم و پویا به‌دنبال او هستند. او با نکته‌های نشاط‌آورش در مورد مذاکره با رؤسا، همکاران، همسران و بچه‌ها جمعیتی ۷۵۰۰۰ نفری را از روی صندلی‌هایشان بلند کرد. مشتریان او در زمینه‌ی آموزش و سخنرانی شامل شبکه‌ی تلویزیونی سی‌بی‌اس، استودیوهای پارامونت، شـــرکت موتور هوندای امریکا، نماینده‌ی فـــروش موتور تویوتا در امریکا، زیراکس، آی‌بی‌ام، هیولت پکارد، نورث وسترن میوچوال لایف، پرودنشال و شرکت ماریوت هستند. می‌می رئیس سابق انجمن‌های محلی اتحادیه‌ی ملی صاحبان مؤنث مشاغل در لوس‌آنجلس بوده است.



«عالی شد! همه‌اش این‌قدر با بستن قرارداد داستان‌های کوتاه گودزیلا فاصله داشتیم و تو به‌خاطر حقوق سندیکایی فاصله‌ی احساسی‌ات را از دست می‌دهی!»



«ببخشید آقا و خانم بینی، به‌عنوان حسابدارتان آماده‌ی این نوع مذاکره نبودم.»



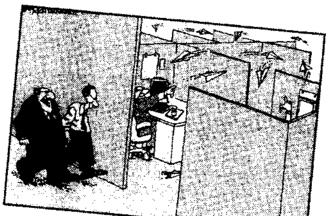
«اینکه دفتر کارت از دفتر کار من بزرگ‌تره به این معنی نیست که می‌تونی قلمبه سلمبه حرف بزنی.»



ببخشید، آن‌قدر پشت خط نگهم داشته که یادم رفت شما کی هستید؟



«در واقع من این را نمی‌خرم، فقط می‌خواهم وقتی به غرفه‌ی شیرینی‌ها در صندوق می‌رسم برای مذاکره چیزی در دست داشته باشم.»



«خوب مودنیک، پس می‌گویی که حرف زدن در اداره را ۸۵٪ کاهش داده‌ای؟»



«وقت‌تان تقریباً تمام شده. اگر با شرایط ما موافقت نکنید برمی‌گردم طویله.»

قدردانی نویسندگان

ما با امتنان بسیار کمک‌های فراوان عزیزانی را که با شوق و رغبت غیر قابل انکار ما را یاری کردند سپاس می‌داریم:

دختران و مایکل، میشل و ری رپکو (Michelle and Ray Rapko)، امی (Emmy) دونالدســون، و وندی دونالدسون که بیش از آن‌چه می‌خواستیم در رابطه با مذاکره با کودکان به ما آموخت.

خواهران و برادرانمان، دبی و رندی رایلی (Debbie and Randy Riley) سالی و بارت تامپکینز (Sally and Bart)، دکتر الیس و شلی شواید (Ellis and Shelly Shweid)، آن لیداو (Anne Laidlaw) به‌خاطر آموزش‌های قبلی و حمایت‌های دایمی‌اش.

بتی وایت (Betty White) که با شور و شوق خالصانه‌اش از ابتدا تا انتهای کار ما را یاری کرد و علی‌رغم برنامه‌های سنگین بازیگری، نویسندگی و حمایت از حیوانات وقت خود را به ما اختصاص داد.

عمــوی مایکل جیم گریــن‌وود (Jim Greenwood)، پیتر هی (Peter Hay)، گرگ گــودل (Greg Goodell) و مــارک لی (Mark Lee)، همگی نویســندگان حرفه‌ای کــه رونوشــت‌های اولیــه را با دقت خوانــده و روی آن‌ها نظر دادنــد. و کارول من (Carole Mann) که بیش از یک سال کتاب را همراهی کرد.

گروه عظیم ماشــین‌نویس‌ها، عوامل چاپ و مصححینی که توسط دستیار وفادار و قدیمی ما ربکا شیرر (Rebeccca Shearer) رهبری شدند.

ده‌هــا نفر از افرادی که با نقل قول، کنایه، اطلاعات و نقطه‌نظراتشــان کتاب را غنا بخشیدند از جمله هاوارد رادمن (howard Rodman)، فیل پروکتور (Phil Proctor)، به‌خاطر زمانی که صرف ما کردید از شما قدردانی می‌کنیم.

موکلانمان که با آن‌ها و به‌خاطر آن‌ها مهارت‌هایمان افزون شد.

و ــ از آغاز تا پایان ــ کارمندان بی‌نظیر، حمایت گروه انعطاف‌پذیر هانگری مایندز (Hungry Minds)، کتــی ولتون (Kathy Welton) که ما را دور هم جمع کرده و نیروهایمان را رهبری کرد، شــانون راس (Shanon Ross) سردبیر شگفت‌آورمان که به این کتاب شکل داد و استیسی کالینز (Stacy Collins)، کتی دی (Kathy

Day)، جمی کلوبوکار (Jamie Klobuchar)، می‌می ســلز (Mimi Sells) و تمام افــراد فوق‌العاده‌ای که در قســمت فروش کار می‌کنند و ایــن کتاب را در اختیار شما قرار می‌دهند.

پیشکش نویسندگان

این کتاب را با عشـــق و احترام به والدینمـــان تقدیم می‌کنیم که اولین حریفان در مذاکره بودند. آن‌ها ریســمان زندگی را به ما نشـــان دادند، به ما آموختند که این ریســمان چگونه ما را نگه داشته و محافظت می‌کند و همین‌طور به ما نشان دادند که آن‌ها چگونه می‌توانند به ما آسیب برسانند.

دکتر ویلیام ونورما شووایـد ــ به‌خاطر اینکه مشوق ما بودید.

وایمن دونالدسون و ارنشتاین دونالدسون ــ ای‌کاش اینجا بودید و ما را می‌دیدید.

سخنرانی‌ها، سمینارها و جلسات مشاوره

می‌می دونالدسون سخنرانی بسیار پرطرفدار است و دوره‌های آموزشی داخلی، کارگاه و برنامه‌ریزی اساسی شامل موارد زیر برگزار می‌کند.

- ✓ هنر سخنوری قدرتمند
- ✓ مذاکره با زنان و مردان: می‌توانیم صحبت کنیم؟
- ✓ جنسیت در محل کار: ممانعت از آزارهای جنسی
- ✓ اضطرابمان را کجا تخلیه کنیم؟
- ✓ وقت‌تان مال خودتان است: مدیریت مؤثر زمان
- ✓ قدرت بخشیدن به گروه: از تخیل تا واقعیت چهارگانه برای مدیریت بر همه
- ✓ در خدمت شما: ربودن گوی رقابت در روابط با مشتری
- ✓ روش‌های استفاده از تلفن
- ✓ اجرای مؤثر: با دلشوره‌ها چه کنیم؟
- ✓ نوشتن برای کسب نتیجه: نویسندگی مؤثر اداری
- ✓ روابط اجباری
- ✓ در ستایش مایکل و می‌می دونالدسون

فهرست کوتاه

فهرست تفصیلی

پیشگفتار

وقتی از من خواستند برای این کتاب جذاب مقدمه‌ای بنویسم فوراً قبول کردم، چون چند فصل اول آن را خوانده بودم. من، مایکل رونالدسون را از زمان دانشکده‌ی حقوق می‌شناسم. می‌می را هم از طریق این نوشته‌ها بهتر شناخته‌ام. من و او در رابطه با جامعه‌ی انسانی از ارزش‌های بنیادی مشترکی برخوردار هستیم و در مورد اهمیت نقش مذاکره‌ی صادقانه در شناخت آن ارزش‌ها توافق داریم.

تا آنجا که می‌دانم این تنها کتابی است در مورد مذاکره که با فصلی در مورد ایجاد یک شعار کاری یا فردی شروع می‌شود؛ آن هم شعاری که از دل ارزش‌ها و باورهای شما دربیاید و آن‌ها را با هم ترکیب کند. سخت معتقدم که آدم‌ها باید همیشه آگاهانه و براساس باورهای درونی‌شان مذاکره کنند. اضافه کنم این کتاب تنها کتابی در مورد مذاکره است که یک بخش کامل را به گوش دادن به ندای درون اختصاص داده. برای استفاده از مطالبِ دیگرِ کتاب به بهترین وجه، باید یاد بگیرید چطور به ندای قلبتان گوش کنید.

من با مذاکرات پیچیده و مخاطره‌آمیز، ناآشنا نیستم. در سابقه‌ی کاری من به‌عنوان دادستان ایالت اورگون، برخی مذاکرات نفس‌گیر و دشوار هم هست. من به‌عنوان یکی از سه نماینده‌ی اصلی ۵۰ ایالت در مذاکرات پیرامون مسائل غیرعادی و پیچیده‌ی نرخ‌گذاری نفت شرکت کردم. مذاکره با موافقت‌نامه‌ای به ارزش بیش از ۴ میلیارد دلار به سرانجام رسید. در آن زمان، این پرونده بزرگ‌ترین موافقت‌نامه در تاریخ قوانین امریکا بود. این مذاکرات در بازه‌ای دست‌کم چهارساله در ۱۵ مکان متفاوت و با حضور چند ده شرکت‌کننده انجام شد.

با توجه به این مورد و تجربیات دیگر، خوب می‌دانم روش‌های سطحی مذاکره ممکن نیست جایگزین ارتباط آگاهانه و مبتنی بر باورهای عمیق باشد. این کتاب را دوست دارم، زیرا به‌وضوح نشان می‌دهد چگونه مذاکره براساس مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادی صورت می‌گیرد. ما باید خود و آنچه می‌خواهیم انجام دهیم را بشناسیم و بعد آن ارزش‌ها و احساسات را به آن‌هایی که در ظاهر دشمنِ ما هستند انتقال دهیم. در این کتاب این مطلب را درمی‌یابیم که چطور می‌شود همه‌ی ما مذاکرات

کوچک و بزرگی را به ســرانجام مناسبی برسانیم که وجود پرغوغایمان هرروزه سر راهمان قرار می‌دهد.

دیوید فران مایر (David Frohnmayer)
رئیس دانشگاه اورگون
دادستان کل، بازنشسته ــــ ایالت اورگون (۱۹۹۱ــ۱۹۸۱)

دیوید فران مایر رئیس اتحادیه‌ی ملی دادســتان‌ها بود (۸۸ ـ ۱۹۸۷). او در ســال ۱۹۸۷ جایزه‌ی وایمن (Wyman) آن انجمن را به‌عنوان برجســته‌ترین دادســتان کشور دریافت کرد. او یکی از سه مذاکره‌کننده‌ی اصلی ایالت در دعوی چاه استریپر (stripper well) بود که به بزرگ‌ترین توافق‌نامه‌ی داخلی در تاریخ قانون امریکا در آن زمان منجر شد. او هنگام طرح دعوی در دادگاه، مشاور اول ایالات بود.

مقدمه

بـــه مذاکره به زبـــان آدمیزاد خوش‌آمدید ــ راهی جدید برای رســـیدن به آنچه در زندگی می‌خواهید.

شما تمام روز به مذاکره مشغولید، نه فقط در محیط کار بلکه در هر موقعیتی که با آن روبه‌رو می‌شوید ــ با رئیس یا با کارمندانتان، با فروشنده یا مشتریانتان، با همسر یا فرزندانتان، حتا با تعمیرکاری که برای تعمیر یخچال به منزلتان می‌آید و هنوز هم یخچالتان را تعمیر نکرده. در تمامی این ارتباطات، مذاکره‌ی مداوم ضروری است.

مذاکره، هرگونه ارتباطی است که طی آن شما به تأیید، موافقت یا اقدام شخص دیگری نیاز داشـــته باشید. بیشتر آدم‌ها تصور می‌کنند مذاکره در محیط‌های تجاری یا در یک معامله‌ی بزرگ مثل خرید خانه یا ماشین اتفاق می‌افتد. اما احتمالاً بیشتر انرژی شما صرف انجام مذاکرات یک‌دقیقه‌ای روزانه می‌شود؛ مثل «ماشینو امروز بردارم؟» یا «عزیزم، ممکنه صندلی رو بذاری زمین؟». درس‌های این کتاب هم در معاملات چند میلیون دلاری نادر و هم در مذاکرات یک‌دقیقه‌ای زندگی صدق می‌کند.

شش اصل بزرگ

مهارت‌هایـــی که برای موفقیت در یـــک گفت‌وگوی روزانه به آن‌هـــا احتیاج دارید همان‌هایی هستند که برای موفقیت در مذاکرات صنعتی و بین‌المللی سطح بالا هم مفید هســـتند. البته، می‌توانید این مهارت‌ها را با روش و تکنیک‌های اضافی تغییر دهید و با کمک سَبْک شخصی و شخصیت خودتان آن‌ها را ارتقا دهید. اما فقط این شش مهارت ضروری هستند:

- ✓ آمادگی کامل
- ✓ توانایی در تعیین مقدورات و اهداف
- ✓ حفظ فاصله‌ی احساسی
- ✓ مهارت در شنیدن

- ✓ وضوح در ارتباطات
- ✓ آگاهی از نحوه‌ی پایان دادن به مذاکره

این شش مهارت چنان مهمند که تصور می‌کنیم همه باید آن‌ها را در جدولی مثل جدول عناصر که در تمام آزمایشگاه‌های شیمی آویزان است روی دیوار اتاقشان نصب کنند. در حقیقت، ما این مهارت‌ها را در یک برگه‌ی تقلب جداشدنی در شروع کتاب آورده‌ایم، پس می‌توانید آن را ببرید و با کمی چسب نواری به دیوار بچسبانید و از همین حالا حواستان را جمع کنید.

این کتاب فضای زیادی را به هرکدام از این شش مهارت اختصاص داده. به این دلیل که این شش مهارت در تمامی جنبه‌های زندگی مصداق دارند. مذاکره به زبان آدمیزاد می‌تواند همین حالا شما را به کسب شادی بیشتر و موفقیت در زندگی راهنمایی کند؛ آن‌چنان که بتوانید:

- ✓ احترام بیشتر
- ✓ پول بیشتر
- ✓ بازدهی بیشتر کارمندان، همکاران و رؤسا
- ✓ توافق بیشتر با دوستان و خانواده
- ✓ کنترل بیشتر در مذاکرات
- ✓ رضایت بیشتر هر دو طرف در نتیجه‌ی مذاکره‌ی صحیح شما

را به دست بیاورید.

ما از کجا می‌آییم

اگرچه ما سوابق متفاوتی داریم، اما با مسئله‌ی مذاکره یکسان برخورد می‌کنیم. ما به ایجاد روابط بلندمدتی اعتقاد داریم که بتوانند با گذشت ایام موجب کسبِ رضایتِ بیشتری شوند. در چنین ارتباطاتی، هر دو طرف باید بفهمند اصولاً در مقابل پرداخت چه بهایی چه چیزی می‌خواهند به دست بیاورند. اگر یکی از طرفین در سکوت رنج ببرد، به‌طور حتم این رابطه یا با طغیان شدید احساسات یا حتا بدون کمترین ناله‌ای قطع می‌شود.

تمامیتِ فردی شما، محور هرگونه مذاکره‌ای است. باید سخت مراقب باشید در برخورد با هرکس به اخلاقیات پایبند بمانید. ما پیش از اینکه با هم ملاقات کنیم این اصول

را داشتیم و در برخوردهای بعدی نیز آن‌ها را رعایت کردیم. باید اصول اخلاقی‌تان را در هر معامله‌ای که انجام می‌دهید مورد توجه قرار دهید.

وقتی با هم آشـــنا شدیم، شـــغل‌هایمان با هم تداخل نکردند. زندگی شغلی‌مان هم مانند زندگی شـــخصی‌مان رشد کرد و پیش رفت. ما شروع به نوشتن و صحبت در مورد موضوعِ مشترکِ مورد علاقه‌مان کردیم: مذاکره.

مذاکره به‌عنوان یک حرفه

همیشـــه علاقه‌مند بودم عوامل مؤثر در تشویق و متقاعدسازی انسان‌ها را بشناسم؛ حتا پیش از آنکه به فکر جمع‌آوری این عوامل تحت عنوان مذاکره بیفتم. در دانشگاه همیشه به صحبت‌های سخنرانان سرشناسی که به پردیس دانشـــگاه می‌آمدند، از کشیش محافظه‌کار بیلی گراهام گرفته تا سخنرانان سوسیالیستی که سعی می‌کردند دانشجویان را به چپگرایی متمایل کنند، گوش می‌کردم. به‌عنوان سردبیر مجله‌ی ادبی دانشکده، توانستم با بیشتر این افراد مصاحبه کنم.

پـــس از فارغ‌التحصیلـــی من، یک افســـر نیروی دریایی با گروه شناســـایی خودم بودم. سپس در مورد مؤلفه‌های رهبری شروع به تحقیق کردم، چـــون می‌دانســـتم توانایی‌های مـــن در رهبری می‌توانـــد روزی یک زندگـــی را نجات دهد ــ شـــاید زندگی خودم را. شاید خیال کنید دستور دادن در یـــک جوخه‌ی دریایی هیـــچ ربطی به مذاکره ندارد. افسران نیروی دریایی تحت قوانین مشـــخصی خدمت می‌کنند، اما من فهمیده بودم هرچه آمادگی بیشـــتر باشد (مخصوصاً به شکل آموزش‌های مناسب) و هرچه دستورات واضح‌تر باشند، افراد بهتر اطاعت می‌کنند. دسته‌ی کوچک ما، اولین واحد جنگی نیروی دریایی بود که برای شـــرکت در جنگ ویتنام انتخاب شـــد. در این مـأموریت، ما با گروهی از شیرهای دریایی خدمت می‌کردیم. گفت‌وگوهای دقیق در درون واحد و همین‌طور با شیرها باعث موفقیت ما در بسیاری از مأموریت‌ها شد.

پـــس از آغـــاز موفقیت‌آمیـــز کار و کالـــت در شـــهر تورنس در بخش جنوب‌غربی شهرســـتان لوس‌آنجلس، تصمیم گرفتم همان کاری را بکنم که می‌خواستم. به بخش دیگری از شهر نقل مکان کـــردم و تابلوی وکالتـــم را در رقابت‌آمیزترین زمینه‌ی ممکـــن قانونی در آنجا آویختم: حقوق هنری؛ آن‌هم در جایی که کمترین میزان ترحم را از محیط می‌شد توقع داشت: هالیوود! حتا یک مشتری هنرمند هم نداشتم ــ هرچه داشتم مهارتم در مذاکره بود. در آن زمان، کسی مطلب زیادی در مورد این موضوع ننوشته بود. در هیچ کدام از دانشکده‌هایی که رفته بودم هیچ واحد درسی در این خصوص ارائه نمی‌کردند. به خودآموزی در این زمینه ادامه دادم. دانش من در پرونده‌ی اولین (و در آن زمان تنها) مشتری هنرمندم جواب داد و او مرا به کسی معرفی کرد و آن کس به شخص دیگر و ایـــن کار ادامه یافت. از آن زمان به بعد من بســـیار موفق بوده‌ام. برای هنرمندان معروف بسیاری و در مقابل هنرمندان بسیار دیگر، و تمامی استودیوهای شـــهر لوس‌آنجلس (به هر شکل و شمایلی که بودند) به مذاکره مشغول بودم. برای تمام قراردادهای کاری مایکل لاندون در طول

فعال‌ترین سال‌های کاریش مذاکره کرده‌ام. هنوز هم در مورد استفاده از اسامی و افراد شبیه به هنرمندان بزرگی مانند دانا رید (Donna Reed) و الیزابت مونتگومری فعالیت می کنم. در هالیوود همیشه قدرت در دست استودیوهاست.

برای مثال‌های موجود در این کتاب، عمدتاً از سوابق و کالتم به‌عنوان مذاکره کننده‌ی تمام‌وقت در صنعت سینما استفاده کرده‌ام که در آن به نمایندگی از طرف هنرپیشه‌ها، نویسندگان، کارگردانان و تولیدکنندگان مستقل در مقابل استودیوها، سرمایه‌گذاران و همین‌طور در مقابل دیگر افراد این صنف فعالیت کرده‌ام. در متن کتاب همچنین به‌عنوان پدر سه نوجوان و شوهر می‌می، که یکی از استادان خبره در امر مذاکره است، مثال‌هایی از زندگی خانوادگی‌ام می‌آورم.

کمک به مردم برای ارتقای زندگی‌شان

شغل من مشاوره‌ی مدیریتی و سخنرانی برای شرکت‌های فورچون ۵۰۰ است. عناوین درسی من عبارتند از: «مدیریت هدفمند»، «چهار گام برای مدیریت بر همه»، «تشکیل گروه»، «مدیریت تنش»، «مهارت‌های معارفه»، «مدیریت زمان»، «خدمت به مشتری»، «حل مشکلات». بیش از ۲۰ سال در جای‌جای امریکا این دروس را تدریس کرده‌ام و سعی کرده‌ام به مردم کمک کنم تا در کلیه‌ی زمینه‌های زندگی شخصی‌شان تأثیر بیشتری داشته باشند.

داشتنِ روابطِ کاری خوب، مستلزم گفت‌وگو با کارمندان، مشتریان، فروشندگان و خریداران است. کارِ پردردسرِ مدیریت، مستلزم انجام مذاکراتی است و این یعنی دستیابی مردم به نتایج مطلوبشان که نهایتاً به عهده‌ی شماست. مدیران هر روز با این گفت‌وگوها سروکار دارند. همه‌ی ما باید به شکلی این کار را انجام دهیم.

بخش دیگری از تخصص من تفاوت‌های جنسیتی است. عناوینی مانند «مرد و زن: آیا می توانیم حرف بزنیم؟» یا «جنسیت در محیط کار: پیشگیری از سوءاستفاده را در محل کار و خانه به مردم می‌دهد. علاوه بر تدریس این دروس، در گردهمایی‌ها و کنفرانس‌های داخلی برای هزاران نفر در مورد این موضوعات سخنرانی هم می کنم.

در دهه‌ی ۸۰ که تدریس «هنر کلام قدرتمند» و «ارتباط مثبت» را شروع کردم، خانم‌ها می‌خواستند صحبت با زبان قدرت را در محل کار یاد بگیرند — زبانی که تا آن زمان در حیطه‌ی تملک مردان بود. حالا، با حضور زنانی که قدرت و مقام کسب کرده‌اند، زبانِ قدرت دیگر مبنای جنسیتی ندارد. نمونه‌های بارز این حیطه دیگر فقط مردها نیستند. خانم‌ها هم هستند.

همیشه به مردان و زنان آموخته‌ام که با رعایت انصاف و به‌طور شایسته با یکدیگر گفت‌وگو کنند. می توانید به نیازهایتان و خواسته‌هایتان دست بیابید و در این حال با یکدیگر ارتباط برقرار کنید. ممکن است موقتاً کسی را ناراحت کنید. ممکن است همه کس شما را دوست نداشته باشد. این امر در مسیر دستیابی به آنچه می خواهید اجتناب‌ناپذیر است. برای حصول خواسته‌هایتان همیشه باید بین امنیت مطلوب و سختی، یکی را انتخاب کنید.

من از این اصول به‌عنوان پایه‌ی دروس مذاکرات استفاده می‌کنم.

وقتی مایکل را در فروشگاهی در حال چانه‌زدن دیـدم، فهمیدم در حضور یک استـاد قرار دارم. تحت تأثیر کمال پرشور او قرار گرفتم. چشمانش و همین‌طور چشمان طرف صحبتش برق می‌زدند.

کار مـن با کمکِ توانایی او در گفت‌وگو ارتقا پیـدا کرد. مهم‌تـر از آن، تأثیرِ ایـن توانایی در زندگی شـخصی‌ام بود. به‌عنوان فردی که دیر ازدواج کرده می‌توانم شهادت بدهم این توانایی به همان خوبی در خانه جواب می‌دهد. با کمک هم و با اسـتفاده از روش‌های مذاکره، توانستیم دختر او، وندی، را از فردی بی‌علاقه به درس به دانشجویی با نمرات عالی تبدیل کنیم. از همین روش‌های روشن و قاطع در اموری مثل نظام خانه، استفاده از اتومبیل و مسؤولیت‌های خانوادگی هم استفاده کردیم.

چه‌کسی به خواندن این کتاب احتیاج دارد؟

همه‌کس.

این را قبول کنید. تمام مدت روز مشـــغول مذاکره‌اید، اما می‌توانید به شکل بهتری این کار را انجام دهید. مهم نیست امروز چگونه مهارت‌هایتان را کسب می‌کنید، اما این امکان وجود دارد که فردا فرد ماهرتری باشید. و این کتاب ممکن است سرآغاز پیشرفت‌تان باشد.

خیلـــی از آدم‌ها تصـــور می‌کنند چون زیاد گفت‌وگو می‌کننـــد پس همه‌چیزِ آن را می‌دانند؛ اما همین افراد هیچ‌وقت حتا یک لحظه هم به اساسی‌ترین اصولِ مذاکره‌ی موفق فکر نکرده‌اند. بدتر از آن، بســیاری از آدم‌ها وکلای خود را فقط به این دلیل که آن‌ها وکیلند آدم‌های قابلی در مذاکره می‌دانند! حقیقت تلخ این است که بیشتر کســانی که به‌خاطر امرار معاش مذاکره می‌کنند برای این بخش از تلاش‌شان هیچ آموزشی ندیده‌اند.

آن دسته از افرادی که واقعاً می‌خواهند از عملکرد مذاکره بیشتر بدانند، اغلب تصمیم می‌گیرند یا واحد درســی آن را بگذرانند یا کتاب یا مقاله‌ای در این مورد بخوانند. اما تقریباً همیشـــه آنچه این درس، مقاله یا کتاب به آن‌ها القا می‌کند این است که پیشاپیش همه‌چیز را در مورد اصول مذاکره می‌دانند. کتاب حاضر هیچ‌چیزی را القا نمی‌کند. ما شالوده‌ی اصلی هر مذاکره را تشریح می‌کنیم. اگر مسئله‌ای به مذاکره ربط داشته باشد همین‌جا پیدایش می‌کنید. در صورتی که پس از جست‌وجوی کامل در کتاب هنوز ســؤالی داشته باشید، چند دقیقه برای ورود نام کتاب وقت بگذارید

(نام شما برای کسب جایزه وارد یک جدول می‌شود)، سؤالتان را بپرسید و ما به شما پاسخ خواهیم داد.

مأموریت این کتاب کمک به شماست تا از موضع قدرت صحبت کنید. درک استخوان‌بندی هر یک از مذاکراتی که انجام می‌دهید از شما مذاکره‌کننده‌ای موفق و دارای اعتمادبه‌نفس می‌سازد. پس از تسلط به هر شش مهارت مذاکره و پس از نشستن بر مسند قدرت، با هر موقعیتی که روبه‌رو شوید به‌آسانی آن را تجزیه و تحلیل می‌کنید و پیروز می‌شوید.

این کتاب برای شماست اگر شما:

- ✓ شغلی تازه به دست آورده‌اید یا قصد دارید مهارت‌هایتان را روزآمد کنید.
- ✓ آدم ضعیفی هستید که هیچ‌وقت به آنچه می‌خواهید نمی‌رسید، یا یک مذاکره‌کننده‌ی حرفه‌ای که مورد قبول همگان است، اما برای پیشرفت در زحمت بسیار و دائمی است.
- ✓ بیکار و در جست‌وجوی کار، یا شاغل اما در انتظار ارتقای شغلی هستید.
- ✓ معلمی هستید که می‌خواهد شاگردانش را به انجام تکالیفشان وادار کند، یا پدر و مادری که در جست‌وجوی راهی برای اقناع فرزندانش است.
- ✓ به‌دنبال یک دستاورد خاص و یا پیشرفت کلی در مهارت‌های مذاکره هستید.

کسانی که در سمینارهای ما شرکت کرده‌اند می‌گویند با استفاده از آموزش‌های ما پاداش یا ارتقای شغلی گرفته‌اند و همین‌طور هم به مشکلاتشان پایان داده‌اند. می‌گویند با استفاده از روش‌های مذاکره به همکاران خود نزدیک‌تر شده‌اند و کیفیت کار و زندگی شغلی خود را بالاتر برده‌اند. یکی از آن‌ها می‌نویسد: «دیگر مجبور نیستم فریاد بکشم.»

چگونه از این کتاب استفاده کنید

این کتاب در مورد کلک‌زدن به یا سبقت‌گرفتن از رقبا نیست. این کتاب به سؤالات شما پاسخ می‌دهد و با خرد کردن مفهومِ مذاکره به اجزای کوچک‌تر و ملموس‌تر، شما را راهنمایی می‌کند. این اجزا را هرچه می‌خواهید بنامید ــ مهارت، گام، اصول اولیه ــ هرکدام از آن‌ها ممکن است ابزارِ شخصی شما برای مذاکره باشند.

ما از تئوری ورزش‌های قهرمانی استفاده می‌کنیم. به بزرگ‌ترین بازیکن تنیسی که در عمرتان دیده‌اید فکر کنید. این بازیکن از همان ضربه‌هایی اســتفاده می‌کند که هر بازیکن تازه‌واردی بلد اســت: سِرْوْ، فورهند، بک‌هند، ضربه به دست بالا و غیره. تفاوت بین بازیکن حرفه‌ای و نوآموز در این اســت که بازیکن حرفه‌ای با راهنمایی یک دوســت یا مربی، بارها بارها کنار تور، وســط زمین یا روی خط کناری از این ضربه‌ها استفاده کرده.

تصور کنید این کتاب، دوست و مربی شما و کسی است که با سؤالتان در مورد مذاکره به او مراجعــه می‌کنید. همانند درس تنیس، این کتاب همه‌ی مهارت‌های اولیه را مشخص می‌کند و بعد کارکردِ آن‌ها را در موقعیت‌های مختلف به نمایش می‌گذارد. اگر این مهارت‌ها را به حد کافی تمرین کنید، می‌توانید مذاکره‌کننده‌ی بین‌المللی شوید و ضربات اولیه‌ی مذاکره را به ضرباتی موفق تبدیل کنید.

کتاب، روند مذاکره را به شــش قسمت اساسی تقسیم می‌کند و هرکدام را در یک بخش جداگانه بررسی می‌کند. پس از نگاهی گذرا به کتاب، می‌توانید از هر بخش کتاب که می‌خواهید شروع کنید. احتمالاً بلافاصله به سراغ بخشی می‌روید که می‌گوید روی چه مهارت‌هایی باید بیشتر کار کنید. ایرادی ندارد. هرکدام از مهارت‌هایتان را بالا ببرید، مذاکره‌کننده‌ی بهتری می‌شوید.

بخش دهگانه‌ها به مهارت‌های کلی مذاکره مربوط است. درمورد مهارت‌های خاص می‌توانید به شــش بخش اول کتاب مراجعه کنید و یا روش‌های کلی را در قسمت دهگانه‌ها جست‌وجو کنید. با هر سرعتی مایلید حرکت کنید، اما متوقف نشوید. حتا پنج دقیقه در روز هم مفید است. ارتقای مهارت‌های مذاکره، کاری خوشایند است و خیلی نمی‌گذرد که متوجه پیشرفت خود می‌شوید.

از کتاب‌ها و بازی‌ها و فیلم‌هایی که اسمشان در کتاب آمده لذت ببرید. در سمینارهای آخر هفته که هرچند وقت یک‌بار در یکی از شعب دانشگاه لوس‌آنجلس برگزار می‌کنیم اســتفاده از این وسایل باعث ایجاد شادی و پیشرفت بسیار می‌شود. با پیشرفت در مهارت‌های عملی که هسته‌ی موفقیت هر استاد مذاکره است، خانواده‌تان را هم در رشد خود سهیم کنید.

این کتاب از چه تشکیل شده است؟

در هــر بخش از این کتاب، مهارتی متفاوت مــد نظرمان بوده. ما تک‌تک مهارت‌ها را تجزیه و تحلیل و ارزیابی می‌کنیم و راه‌های مختلفی برای اســتفاده از آن‌ها ارائه

می‌دهیم. بخش آخر شامل چند فهرست ده‌تایی از بهترین‌هایی است که برای بهبود مهارت‌های کلی مذاکره‌تان مفید هستند.

قسمت اول: از شعار پیشاهنگی پیروی کن: آماده باش

مدت‌ها پیش از شروع مذاکره، با یکی از مهم‌ترین پرسش‌های زندگی‌تان روبه‌رو می‌شوید: چرا اینجا هستم؟ آیا واقعاً می‌خواهم این کار را انجام دهم؟ چه انتخاب‌هایی دارم؟ بسیاری از مردم اجازه می‌دهند شرایط زندگی، آن‌ها را به این‌طرف و آن‌طرف بکشاند. مهار اوضاع را به دست بگیرید. اولین مذاکره‌ی شما با خودتان است.

خود را بشناسید و بفهمید برای چه درگیرِ فلان مذاکره شده‌اید. در هر قدم، تصویر کلی را در ذهن داشته باشید. قدرت شخصی و موقعیت‌تان را ارزیابی کنید. بعد همین کار را در مورد طرف مقابل انجام دهید.

این قسمت کتاب، در مورد آماده‌شدن برای مذاکره است ـ کلی و جزئی ـ و اینکه چرا آماده‌سازی کلید قدرت واقعی در هر مذاکره است. فصل ۲ اشتباهاتی را بررسی می‌کند که آدم‌ها معمولاً هنگام آماده‌شدن برای مذاکره مرتکب می‌شوند و اینکه چطور می‌شود مانع این اشتباهات شد.

قسمت دوم: تعیین حدود و اهداف

درست قبل از شروع مذاکرات، زمانی است که باید اهداف را تعیین و چارچوبتان را مشخص کنید. فقط بعد از آن است که می‌توانید درخواست اولیه‌تان را آماده کنید. این اهداف و چارچوب‌ها شما را تا انتهای مذاکره می‌بَرَد و این امکان را به شما می‌دهد که در مورد زمان پایان مذاکره و ترک جلسه تصمیم بگیرید. بدون شک، تعیین حدود سخت‌ترین مهارت است که اگر خوب و منطقی انجام شود به شما این امکان را می‌دهد که هر جنبه از زندگی‌تان را تغییر دهید. روند تعیین چارچوب‌ها به‌تنهایی در جریان مذاکره به شما قدرت می‌بخشد، زیرا شما را وادار می‌کند تا در صورت نرسیدن به نتیجه‌ی مطلوب روی امکانات دیگرتان تمرکز کنید.

قسمت سوم: حفظ فاصله‌ی احساسی

هیچ‌وقت توجه کرده‌اید مذاکره‌کنندگان بین‌المللی همیشه چقدر آرام و متمرکز به نظر می‌آیند؟ این بخش به شما می‌گوید چطور حتا در طول داغ‌ترین بحث‌ها هم آرامش خود را حفظ کنید. در اینجا می‌فهمید که احساسات چطور ممکن است

جریان مذاکره را به هم بزنند: با اســتفاده از دکمه‌ی مکث، احساســاتتان را کنترل کنید. این مهارت مثل دکمه‌ی مکث در دستگاه پخش تصویر، باعث توقف آن لحظه از مذاکره می‌شود و به شما امکان می‌دهد نفس تازه کنید ـــ روشی فوق‌العاده برای فاصله‌گیری از احساسات‌تان.

بیاموزید چطور با به‌موقع فشردنِ دکمه‌ی مکث در لحظات خاص و حساس مذاکره، مانع از پشیمانی خریدار و ایجاد آشفتگی احساسی شوید؛ بعد پیشرفت‌تان را ارزیابی کنید و تصمیم بگیرید آیا معامله را انجام دهید یا نه؟

قسمت چهارم: آیا شما هم می‌شنوید؟

این قسمت به مهارتی اختصاص دارد که بیش از همه دست‌کم گرفته شده است ـــ گوش دادن. بیشتر مبتدیان می‌خواهند از زیر این مهارت اساسی شانه خالی کنند. آن‌ها جداً اهمیتش را دست‌کم می‌گیرند و مقابل موانع متعددی که در مسیر درست گوش‌دادن وجود دارد تسلیم می‌شوند. مذاکره‌کننده‌ی حرفه‌ای از طریق گوش‌دادن، کنترل مذاکره را در دست می‌گیرد. درواقع مطالعات نشان می‌دهد که مذاکره‌کنندگان موفق بیشتر از اینکه حرف بزنند گوش می‌کنند. در صورتی که طرف مقابل در یک مذاکــره دهان باز نکند، مذاکره‌کننده‌ی کارآمد با کمک ســؤالات بجا حقیقت را از زبان او بیرون می‌کشد.

قسمت پنجم: اصل مطلب را بگویید

در این قســمت ســکه را می‌اندازیم تا روی دیگر مذاکره‌های به‌دردبخور را ببینیم: حرف زدن. از آنجا که معمولاً در طول روز زیاد حرف می‌زنیم در این مهارت اساسی بسیار وارد هستیم. اگر می‌خواهید هر کلمه‌تان ارزش داشته باشد و مردم هر آنچه می‌گویید بشنوند این قسمت را بخوانید.

قسمت ششم: پایان مذاکره

لحظه‌ای که همه‌چیز به نتیجه می‌رسد و مذاکره را تمام می‌کنید لحظه‌ای باشکوه اســت. یا به نتیجه می‌رسید یا تصمیم می‌گیرید از خیر همه‌چیز بگذرید. در هر دو صورت، پایان خوب هدف دیگر هر مذاکره‌ای است. درست پیش از آنکه بحث را تمام کنید، یک قدم به عقب بردارید و مطمئن شــوید در مقام برنده قرار دارید. اختتام جلســه هم مهارت جداگانه‌ای است که برای موفقیت در هر مذاکره‌ای که به عهده می‌گیرید باید آن را بیاموزید.

در این بخش کتاب، تمام بدشانسی‌هایی را که مانع از به نتیجه رسیدن یک معامله می‌شــوند بررسی می‌کنیم؛ آنجا که شما احساس می‌کنید هرکاری لازم بوده انجام داده‌اید، اما هنوز معامله به سرانجام نرسیده. اول باید مانع را شناسایی کنید و بعد بر آن غلبه کنید.

همچنیــن به افرادی که مانع بحث می‌شــوند نگاهی می‌اندازیــم. افرادی که باعث دلسردی انسان می‌شوند. ببینید چطور می‌توانید آن‌ها را شناسایی کنید و بر ایشان غلبه کنید ــ بدون اینکه از دماغ کسی خون بیاید.

قسمت هفتم: ده تایی‌ها

این فصل‌های کوتاه، مطالبی را مطرح می‌کنند که به روند مذاکره کمک می‌کنند. قسمت‌های پیش از بخش ده‌تایی‌ها با جنبه‌های فردی یا (شخصی) مذاکره سروکار دارند. فصل‌های این قســمت، به روش‌هایی می‌پردازند که مهارت‌های کلی مذاکره را در شــما تقویت می‌کند. همین‌طور که به قسمت‌های دیگر کتاب سر می‌زنید از مطالب این قسمت هم استفاده کنید.

بخــش ده‌تایی‌ها بــه روند مذاکره به‌طور کلــی نگاه می‌کند. بعضی از فهرســت‌ها به شــما کمک می‌کنند تا خانواده‌تان را به شــکل هیجان‌انگیــزی درگیر این کار کنیــد؛ مثلاً از آن‌ها بخواهیــد از فیلم‌های خوبی که می‌خواهند ببینند فهرســت تهیــه کنند. شــما و دوســتان و خانواده‌تان می‌توانیــد دنیا را از دریچه‌ی چشــم مذاکره‌کننده‌هــا ببینید. تقویــت مهارت‌های مذاکره می‌تواند بــه امری خانوادگی تبدیل شود.

نمایه‌های کتاب

اگر حاشیه‌های کتاب را جست‌وجو کنید، تصاویر کوچک بسیاری را می‌بینید. بامزه‌اند، نه؟ این‌ها تصاویری هســتند که به شما کمک می‌کنند اطلاعاتی را که می‌خواهید پیــدا کنید. به مهارت‌های مذاکره در محل کار یا در جبهه‌ی خانه نیازمندید؟ فقط در صفحات کتاب به‌دنبال تصاویر مربوطه بگردید.



این شکل، نمایانگر فعالیت‌های تفریحی برای خانواده است. دوستان، فرزندان، والدین یــا دیگر عزیزانتان را جمع کنید و با کمــک یکی از این بازی‌ها، فیلم‌ها یا کتاب‌ها مهارت‌های گفت‌وگو را در خودتان تقویت کنید.



حساس‌ترین و گاهی پرمخاطره‌ترین مذاکراتِ زندگی انسان در جبهه‌ی خانه صورت می‌گیـرد. هر کجا این تصویر را دیدید به‌دنبال نکات به‌دردبخوری برای گفت‌وگو با والدین، فرزندان یا همسرتان بگردید.



اگر مهندس هستید یا مدیر تولید و یا کارمند پذیرش، مذاکره بخشی از شغل شماست. این تصویر را پیدا کنید تا به بعضی فوت‌وفن‌های مذاکره‌ی حرفه‌ای دست بیابید.



ایـن تصویر حقه‌های کثیفی را مشـخص می‌کند که آدم‌هـای زالوصفت یا به قول معروف گوش‌بُر می‌خواهند به شـما بزنند. مواظب باشید به تله نیفتید ـــ و مراقب باشید خودتان هم از آن‌ها استفاده نکنید.



این تصویر، نمایشگر داستانی از هالیوود یا از زندگی خانوادگی ماست که برای تجسم یک نکته‌ی مهم به کار می‌رود. ما هر دو دوسـت داریم برای روشن‌شدن مسائل از داستان استفاده کنیم.



ممکن اسـت شـما هرجایی حتا در دفتر کارتان با فردی از فرهنگی دیگر روبه‌رو شوید و لازم باشد با او گفت‌وگو کنید. اگر بخواهید برای تعطیلات به سواحل یک کشـور خارجی بروید و یا فقط برای مذاکره پیرامون اقتصاد جهانی آماده شـوید، این تصاویر می‌توانند شما را به اطلاعاتی راهنمایی کنند که در مورد فرهنگ‌های دیگر است.



بله مردان و زنان مثل هم نیسـتند. زنده‌باد تفاوت‌ها! اما اجازه ندهید این تفاوت‌ها مذاکـره را تحت تأثیر قرار بدهد. به کمک اطلاعاتی که همراه این تصویر می‌آیند، گره‌های ارتباطی زنانه و مردانه شما را باز می‌کنیم.

می‌خواهید ببینید لُبّ مطلب چیست؟ این تصویر روی اطلاعاتی تأکید می‌کند که اگر می‌خواهید مذاکره‌کننده‌ی موفقی باشید باید همیشه آن‌ها را در ذهن نگه دارید.



ایـن تصویـر نشـانگر فوت‌وفن‌هـای صادقانـه، میانبرهـا و راه‌های دررو اسـت. توصیه‌های بسـیاری داریـم که باید آن‌ها را در چنته آماده داشـته باشـید. برای صرفه‌جویـی در وقـت، پـول و حفـظ آبـرو در مذاکـره‌ی بعـدی به‌دنبـال این تصاویر بگردید.



این تصویر نشـان‌دهنده‌ی جاهای خاصی از مذاکره است که باید قلم و کاغذتان را بیرون بیاورید. زمان یادداشت برداشتن است.

از اینجا به کجا برویم؟

کتاب را ورق بزنید تا شـــمه‌ای کلی از شـــش مهارت اساسی به دست بیاورید که در تمام مذاکره‌ها به آن‌ها نیاز دارید. بعد ببینید کدام قسمت یا فصل، بیشتر به مذاقتان خوش می‌آید. همان‌جا بهترین جا برای شروع است.

بیشتر آدم‌ها از جایی که به بیشترین کمک احتیاج دارند شروع نمی‌کنند. معمولاً از نقطه‌ی مورد علاقه‌شان شروع می‌کنند. جایی که در آن اعتمادبه‌نفس بیشتری دارند. ایرادی ندارد. حتا قوی‌ترین نقطه‌ی وجودتان ممکن است باز هم قوی‌تر شود. بعد، درحالی‌که توجه‌تان را به نقاط ضعیف‌تر معطوف می‌کنید از پیشرفت فوق‌العاده‌تان لذت می‌برید.

مهم‌تریـــن چیزی که همین الان باید در نظر گرفت این اســـت که به همین زودی به‌سمت جرگه‌ی برندگان به راه افتاده‌اید. موفق‌ترین آدم‌ها در زندگی کسانی هستند که رشد می‌کنند. این حقیقت که این کتاب هم اکنون در دست شماست شما را در این گروه قرار داده. مهم نیست چقدر می‌دانید؛ بلکه مهم این است که پس از آنکه همه‌چیز را فهمیدید چقدر به افزودن به این آگاهی تمایل داشته باشید.

بخش ۱

از شعار پیشاهنگی پیروی کن آماده باش!

موج پنجم اثر ریک تننت



«ببخشید آقا و خانم بیلی. به‌عنوان حسابدارتان

آماده‌ی این نوع مذاکره نبودم.»

در این بخش...

اگر می‌خواهید مذاکره‌ای موفق داشته باشید باید آماده باشید. در این بخش می‌بینید که این امر نه‌فقط به‌معنای مطالعه‌ی موضوع، بلکه درک طرف مقابل و همین‌طور شناخت نقاط قوت و ضعف خودتان است. فصل آخر این بخش، به آمادگی برای شرکت در اولین جلسه‌ی مذاکره می‌پردازد: زمان و مکان مذاکره، طرز قرار گرفتن صندلی‌ها، همه و همه‌چیز ــ از جمله نکاتی در مورد مذاکره با افرادی که به فرهنگی دیگر تعلق دارند.

فصل ۱

مذاکره و زندگی

در این فصل

- تصویرسازی ذهنی
- شناسایی معیارهای شخصی
- انتخاب مسیری به‌سوی هدف
- ایجاد یک برنامه‌ی کاری

مهارت در مذاکره، مهارتی نیست که هرچند وقت یک‌بار هنگام انجام یک معامله از آن استفاده کنید. مذاکره راهی است برای به دست آوردن آنچه از زندگی می‌خواهید. بسیاری از آدم‌ها، نداشتن مهارت در مذاکره را عامل به دست نیاوردن خواسته‌هایشان می‌دانند. این فقط بخشی از پاسخ است. لازم است انسان‌ها برای زندگی‌شان برنامه‌ریزی درازمدت داشته باشند. غالباً، مردم از نتیجه‌ی مذاکراتی خاص ناراضی هستند، درحالی‌که مشکل اصلی این است که آن‌ها اصولاً نمی‌بایست در آن مذاکره حضور داشته باشند.

برای استفاده‌ی مؤثر از مهارت‌های مذاکره به یک طرح جامع نیاز دارید ـــ یعنی، داشتن یک خط مشی برای رسیدن به امیدها و آرزوهایتان. هرکسی باید یک طرح کلی داشته باشد؛ داشتن طرح به شما امکان می‌دهد که محل ایستادن خود در قطار زندگی را انتخاب کنید. می‌توانید در اتاق فرمان بنشینید و قطار را هدایت کنید و یا اینکه به اتاق خدمه پناه ببرید.

چند گام کوچک و بزرگ به شما کمک می‌کنند اختیار تمامی مذاکراتی را که در طول زندگی دارید به دست بگیرید. حتا اگر معمولاً تصور می‌کنید هرگز نخواهید توانست زمام برخی امور را به دست بگیرید، به شما می‌گویم، یقین بدانید که این امر ممکن است. بازیگران سینما را در نظر بگیرید که زمان زیادی منتظر می‌مانند. به کارمندانی فکر کنید که در شرح شغلی آن‌ها پاسخگویی به نیازهای دیگران تعریف شده و آن‌ها نقش خود را در این مورد فاعلانه و نه منفعلانه

می‌دانند. این واقعیت که تحقق رؤیاهای شما یا پرداخت چک‌هایتان در دست نیروهایی ورای اختیارتان است نباید شما را از ساختن یک طرح جامع برای زندگی بازدارد.

برای خود یک تصویر ذهنی بسازید

بیشتر شرکت‌ها و مشاغل برای خود یک شعار آرمانی یا الهام‌بخش دارند. کارفرمایان اغلب این جمله را برای نصب روی دیوار در اختیار کارمندان سطوح مختلف قرار می‌دهند و همچنین از آن در مکاتبات مختلف شرکت استفاده می‌کنند. اما اگر از همین کارمندان بپرسید آیا برای زندگی و آینده‌ی شغلی‌شان هم چنین شعاری را دارند یا نه، با نگاهی سردرگم روبه‌رو می‌شوید.

نکته

اگر می‌خواهید بهترین زندگی شخصی و موفق‌ترین شغل ممکن را داشته باشید، به یک نقشه نیاز دارید. اکثر مردم حتا یک برنامه‌ریزی مختصر هم برای زندگی‌شان ندارند. پس هر حرکت کوچکی که الان انجام دهید شما را در صدر گروه قرار می‌دهد.

گام اول در طراحی یک نقشه برای خودتان این است که رؤیایتان را مشخص کنید. این تصویری ذهنی از آینده‌ی مطلوب شماست. کلمه‌ی رؤیا (vision) از لغت لاتین videre به معنی دیدن مشتق شده. شما می‌بایست تصویر آینده‌ای را که برای خود می‌خواهید در زمان حال ساده، تشریح کنید. این تصویر باید تا حد امکان بصری باشد و در آن به جزئیات پرداخته باشید. توضیحات باید واضح، قابل‌درک و تشریحی باشند. مهم‌تر از همه اینکه، این تصویر باید شما را برانگیزد. این تصویر قرار است به زندگی شما شکل و جهت دهد. در ذیل چند نمونه را می‌بینید:

- ✓ **نوردستروم:** «تبدیل به مجموعه‌ای از بهترین کالاها در امریکا از طریق به خدمت گرفتن تک‌تک کارکنان در جهت پاسخگویی به مشتریان از لحاظ کیفیت، قیمت، انتخاب و خدمات، به بهترین وجه.»
- ✓ **مایکروسافت:** «روزی خواهد رسید که روی هر میز کار و در هر خانه یک کامپیوتر قرار داشته باشد.»
- ✓ **دفتر حقوقی مایکل:** «به مشتریانم کمک می‌کنم تا رؤیاهایشان را بشناسند.»
- ✓ **حرفه‌ی می‌می:** «کمک به انسان‌ها تا حداکثر قابلیت‌هایشان را بشناسند و به آن‌ها دست بیابند.»

✓ رندی رایلی: «رشد کردن و مشتاقانه یاری دادن به انسان‌های دیگر تا آن‌ها نیز رشد کنند.»

این رندی رایلی کیست و چرا شعارش در این کتاب آمده؟ او داماد خانواده‌ی ما است و تنها کســی که می‌شناسیم (به‌جز خودمان) که هر ژانویه شعار خود را می‌نویسد. شــاید به همین دلیل است که در آغاز ۴۰ سالگی، رندی در دفتر کارش ۲۵ نفر را بــرای فروش بیمه به کار گرفته، خانه‌ی بزرگی در بولدر کلرادو و از هر بزرگســالی روی زمین بیشتر اسباب‌بازی دارد.



ما نیز هرســاله شعارمان را ارزیابی کرده‌ایم. در حقیقت، این کتاب حاصل ارزیابی ســالانه‌ی ما از جایی است که هســتیم و آنجا که می‌خواهیم باشیم. در گذشته، معمولاً یک روز یکشنبه، کمی بعد از عید شکرگزاری، در حیاط پشتی خانه برای یکدیگر از رؤیاهایمان حرف می‌زدیم. امســال توصیــه‌ی رندی را گوش کردیم و شعارمان را نوشتیم. داشتن یک سابقه‌ی مکتوب بهتر جواب می‌دهد.

رؤیای شما فرآیندی طولانی، روبه‌رشد و بی‌انتهاست. وقتی شعار خود را می‌خوانید به جست‌وجویی شورانگیز برای رسیدن به اهدافتان تشویق می‌شوید.

آمادگی جهت ایجاد یک تصویر ذهنی



برای انجام تمرین بعدی لازم نیســت بدانید رؤیایتان چیست. به این سؤالات، ابتدا بدون اینکه زیاد فکر کنید پاســخ دهید. به قلمتان اجازه دهید رها باشــد. بگذارید افکارتان آزادانه جاری شوند.

وقتی بزرگ شدید دوست دارید چه‌کاره شوید؟

چه‌کاری را می‌توانید به‌خوبی انجام دهید؟

چه همکاری و همراهی خاصی با دنیای اطرافتان دارید؟ دیگران در مورد شــما چه چیزهای مثبتی می‌گویند؟

اگر می‌توانســـتید روز دلخـــواه خود را به روش خودتان شـــکل بدهیـــد، برنامه‌تان چطور می‌شد؟

____

____

دوست دارید خود را در مورد چه‌چیزی متعهد کنید؟

____

____

سؤالات بالا، شـــما را به‌سوی شعارتان هدایت می‌کنند. برای پاسخ به این سؤالات، باید دقیقاً بدانید منظور از تعهد چیست.

تعهد سپردن

البته که معنی تعهد را می‌دانید: وظیفه‌ی دست‌وپاگیر، عهد یا قول. اما آیا می‌دانید چگونه تعهد بسپارید؟

تجربه نشان می‌دهد آدم‌ها می‌خواهند تعهد داشته باشند اما از ابزار لازم برای این کار بی‌بهره‌اند. مثلاً، آن‌هایی که می‌گویند می‌خواهند لاغر شوند، شاید واقعاً می‌خواهند لاغر شـــوند. با این حال، ورزش نمی‌کنند و مـــدام آنچه را نباید بخورند، می‌خورند. خواســـته‌ی آن‌ها برای لاغر شـــدن آن‌قدر شدید نیست که به آنچه لازم است عمل کنند. حقیقت اینســـت که آن‌ها بیش از پایبندی به آنچه لازم است انجام دهند به آرزوی آن پایبند هستند. قدم اول، تعهد است. باید آن‌قدر به رؤیایتان پایبند باشید که هرکار سختی را برای رسیدن به مطلوبتان انجام دهید.

ارتقای هدف

تعریف من از تعهد این است:

اگر به هدفت دست نیابی، یک نفر انگشت اشاره‌ی دســـتی را که با آن می‌نویسی از زیر بند دوم قطع خواهد کرد.

این تعریف که خشن هم به نظر می‌رسد نتیجه‌ی بحثی است که با یک شرکت کننده‌ی سرسخت در سمینار کار گروهی داشتیم. این خانم اصرار داشت هر کاری را که لازم بـــوده انجام داده، اما طرف مقابل او باز هم در تحویل گزارشـــی که باید هر پنجشنبه ساعت ۵ بعدازظهر به او برساند، کوتاهی کرده. «طرف دیگر» در این مورد خاص، همکاری در بخش دیگری از سازمان بود که کار این خانم، به اطلاعات ارسالی او بستگی داشت.

به او گفتم: «اگر ساعت ۵:۰۱ بعدازظهر روز پنجشنبه گزارش او نرسد، چه می‌کنید؟» گفت: «خوب، صبح جمعه به او زنگ می‌زنم و...»

وسط حرفش پریدم: «جمعه؟ پس پنجشنبه چی؟ شما روز پنجشنبه به این گزارش نیاز داشتید.» همان‌طور که حدس زده بودم، این خانم روز جمعه برای توبیخ آن شخص تلفن می‌کرد. او یکی از آن افرادی بود که ترجیح می‌دهند به‌جای انجام یک کار، برای انجام ندادن آن بهانه‌تراشی کنند.

آنچنان از شکست‌پذیری او جا خوردم که بی‌اختیار سؤالی از دهانم پرید: «اگر به‌خاطر دریافت نکردن گزارش انگشت اشاره‌ی دست راست را در ساعت ۵:۰۱ بعدازظهر روز پنجشنبه بُبرند چه می‌کنی؟» رفتارش کاملاً تغییر کرد و گفت: «خوب، اگر مسئله تا این حد مهم بود، می‌توانستم به او بگویم گزارش را روز چهارشنبه تحویل دهد.» شرکت‌کننده‌گان دیگر این را تأیید کردند و چند نفری هم دست زدند. بعد او وارد بازی شد. گفت: «نه‌تنها به او می‌گویم باید گزارش را روز چهارشنبه تحویل بدهد، بلکه احتمالاً با او خیلی مهربان‌تر هم می‌شدم.» کلاس در تشویق او منفجر شد. مردی دست بلند کرد و گفت: «آره، باید بپرسی اگر او پیش از ساعت ۵ بعدازظهر پنجشنبه بمیرد چه کسی مسئول گزارش‌های او می‌شود.» یکی دیگر گفت: «من به دفتر او می‌روم، حال بچه‌هایش را می‌پرسم و مطمئن می‌شوم آن گزارش‌ها را در یک کمد ضدحریق نگه می‌دارد.» کلاس داشت کم‌کم به مفهوم «تعهد» پی می‌برد. اگر هدف به‌اندازه‌ی کافی بزرگ باشد، رفتارتان را تغییر خواهید داد؛ حتا اگر این کار به معنی برداشتن گام‌های اضافی باشد ــ این مفهوم تعهد است. جمع‌بندی آخر سمینار نشان داد که حتا با آدم‌های به‌نظر سرسخت هم می‌توان به نتیجه‌ی مطلوب رسید، اگر واقعاً بخواهید.

فعالیت

به آنچه در تمرین قبل نوشته‌اید نگاه کنید (در بخشی که «آمادگی جهت ایجاد یک تصویر ذهنی» نامیده می‌شود). اکنون در مورد هدفتان در زندگی بنویسید. این شعار آرمانی شماست. از الهام‌بخش بودن آنچه می‌نویسید مطمئن شوید.

____

____

حالا، جمله‌ی آرمانی‌تان را ارزیابی کنید.

کلمات کلیدی شما کدام هستند؟ ______________

____

آیا با این جمله احساس یگانگی می‌کنید و این جمله مال شماست؟ اگر نه، تغییرش دهید. ______________

____

این جمله چه تأثیری بر شما می‌گذارد؟ اگر جمله‌ی قابل‌توجهی نیست، تغییرش دهید.

____

____

به اصلاح تصویر ذهنی‌تان ادامه دهید تا به نتیجه‌ی مطلوب برسید. بعد از یک سال این فصل را دوباره بخوانید. دیدگاهتان چه تغییری کرده؟ ______________

____

برنامه‌ریزی برای زندگی ـ با یکدیگر



برای اینکه در خانه مذاکره‌کننده‌ی خوبی باشید، باید همان روندی را طی کنید که در کارتان طی کرده‌اید. نوشتن رؤیاها و ارزش‌ها و اهداف برای خانواده شاید به اندازه‌ی نوشتن همان جملات برای کارتان طبیعی به نظر نیاید. اما اگر این چیزها را ننویسید (یا اگر آنچه می‌نویسید به اندازه‌ی کافی دقیق نباشد) خود و دیگران را در معرض یأس و ناامیدی قرار می‌دهید.

رؤیاهای مشترک با همسر و دیگر عزیزان

در رابطه‌ی عاشقانه، رؤیای شما ممکن است این باشد که هر دو نفر شاد باشید و اساساً از رابطه‌تان رضایت داشته باشید؛ اینکه هر دو احساس کنید فضای کافی برای رشد و تغییر دارید، و اینکه هر دو برای خود و دیگری احترام قائل هستید و یکدیگر را ستایش می‌کنید.

رؤیاهای مشترک شما با همسر یا دیگر عزیزانتان ممکن است این باشد که زندگی بهتری در آینده داشته باشید، مانند داشتن خانه‌ی بزرگ‌تر و یا پول بیشتر برای خرج کردن و باید تصمیم بگیرید برای رسیدن به آن تلاش کنید.

رؤیاهایی برای فرزندانتان

در رؤیای شما برای فرزندانتان نباید هیچ‌گونه انتخاب شغلی در کار باشد ــ تصمیم‌گیری در این مورد به عهده‌ی خود آن‌هاست. اما باید برای آن‌ها چند تصویر بنیادی داشته باشید، مثلاً اینکه انسان‌های خوبی بار بیایند: شاد، راضی و آماده‌ی کمک به دیگران.

معیارهای خود را مشخص کنید

معیارهای شما اصول و ارزش‌هایی هستند که براساس آن‌ها زندگی می‌کنید. معیارها نگاه شما را به دیگران تعریف می‌کنند و با کسانی که ارتباط دارید چگونه

بایـد رفتار کنیـد. معیارها به‌اصطلاح مقصـد و چگونگی سـفرتان را این معیارها تعیین می‌کنند.

همچنین معیارها، چارچوبهای شـما را تعیین می‌کنند: چارچوب‌های رفتاری که آن‌ها را زیر پا نخواهید گذاشـت. هرچه معیارهای شما مشخص‌تر باشد چیزهایی که برایتان ارزشـمندترند بیشـتر می‌شناسـید. درنتیجه، تصمیم‌گیری در مورد اهدافتان آسـان‌تر می‌شود. برای خبره شـدن در امر مذاکره، باید بتوانید هر روز صبـح در آینه به چشـمان خود نـگاه کنید و یقین کنید که طبـق معیارهایتان زندگی می‌کنید. در فصل ۵ بیشـتر در مورد ارتباط معیارها، اهداف و چارچوب‌ها گفت‌وگو می‌کنیم.

رسیدن به شعار برای خانواده

در جمع خانوادگی، از موارد زیر فهرستی تهیه کنید.

- ✓ فعالیت‌هایی که دوست داریم انجام دهیم.
- ✓ ویژگی‌هایی که دوست داریم خانواده‌مان داشته باشد.
- ✓ از خانواده و دنیایمان چه رفتاری انتظار داریم.

سپس هدف خود را بنویسید. این است هدف ما:

> «هدف ما این اسـت که یکدیگر را دوسـت بداریم و به هم ایمان داشـته باشیم، زندگی‌مان را در کنار هم به مطالعه، ورزش، جمع‌های خانوادگی و فعالیت‌های دیگری بگذرانیم که به ایجاد محبت، آزادی و فرصت‌های لازم هم برای ما و هم برای دنیا، کمک می‌کنند.»



داشـتن یک طرح از قبل، پیش از آنکه درگیرِ تصمیمی تنش‌زا شـوید، برای حفظ جایگاهتان (و همین‌طور معیارهایتان) در مذاکره مهم است. به همین دلیل است که توصیه می‌کنیم همین حالا معیارهایتان را بنویسید. این معیارها ستارگانی هستند که با کمکشان می‌توانید کشتی‌تان را هدایت کنید. بهتر است معیارهایمان براساس میزان اهمیت نوشـته شوند، زیرا در زندگیِ همه‌ی ما زمانی فرا می‌رسد که باید از میان آن‌ها انتخاب کنیم.

منظور ما از ارائه‌ی فهرسـت زیر، فقط نمایش چگونگیِ ثبت معیارها است نه اینکه ادعا کنیم معیارهای ما از معیارهای دیگران بهتر هسـتند. معیارهای انسان باید از درون او برخیزند. ممکن است فهرست شما خیلی شبیه فهرست ما نباشد. مهم این

است که با تغییر رؤیاهایتان در زندگی، به معیارهایی که برایتان تغییرناپذیرند فکر کنید. این فهرستی از معیارهای ماست به اضافه‌ی کمی توضیح که به نظر می‌رسد ضروری باشند:

- ✓ **عشق:** ما به سلامت و سعادتمندیِ رابطه‌مان تعهد داریم.
- ✓ **اعتماد:** برایِ ما مهم است اعمالمان چگونه بر دیگری تأثیر می‌گذارد و اینکه نباید عمداً یکدیگر را آزار دهیم.
- ✓ **احتـــرام:** ما خود و یکدیگر را شایســـته قلمداد می‌کنیـــم و از اینکه طرف مقابلمان صاحب اندیشـــه، احســـاس و نظراتی متفاوت از ما باشد خرسند هستیم.
- ✓ **قدرشناسی:** از ابراز قدرشناسی به هم دریغ نمی‌کنیم.
- ✓ **محبت:** ما هر روز، حداقل دوبار یکدیگر را در آغوش می‌کشیم و می‌بوسیم.
- ✓ **اســـتقلال مالی:** اگرچه ممکن است با نزدیک شدن به دوران بازنشستگی تغییراتی در مورد چگونگی پس‌انداز پول‌هایمان رخ دهد، اما برای استقلال کامل مالی، هم از یکدیگر و هم از دیگران، احترام قائلیم.
- ✓ **درســـتکاری:** در رابطـــه با یکدیگر و بقیه‌ی آدم‌ها صادق هســـتیم (دروغ نمی‌گوییم، کلک در کارمان نیست و دزدی هم نمی‌کنیم).
- ✓ **همیاری:** در زندگی برای سلامت و سعادت دیگران عمل می‌کنیم و زندگی سودمندی داریم.
- ✓ **احساس مسئولیت:** در صورتی که ندانسته کسی را بیازاریم، آن را می‌پذیریم و برای جبران آن اقدام می‌کنیم.
- ✓ **رشد:** ما موظف به رشد فردی و کسب آگاهی هستیم. می‌دانیم که با توشه‌ی خودمان وارد این رابطه شده‌ایم و ادعا نمی‌کنیم یکی از ما دو نفر موجودی بی‌نقص است و دیگری این‌چنین نیست.

جالب اینکه حتا معیارهایی هم که عمیقاً به آن‌ها اعتقاد داریم نیاز به تغذیه دارند. دقت کنید که صِرفِ داشتنِ این معیارها کافی نیست. باید برای اطمینان از پایبندیِ هر دویتان به آن‌ها، انرژی صرف کنید.



ده معیـــار از معیارهایـــی را که خودتان براســـاس آن‌ها زندگی می‌کنید فهرســـت کنید. ابتدا نگران ترتیبشـــان نباشـــید. فقط آن‌ها را یادداشت کنید. بعداً می‌توانید منظمشان کنید.

۱. ________________

۲. ________________

۳. ________________

۴. ________________

۵. ________________

۶. ________________

۷. ________________

۸. ________________

۹. ________________

۱۰. ________________



یکی از لذت‌بخش‌ترین جنبه‌های سفر این است که در سفر متوجه اختلاف معیارها در جاهای مختلف دنیا می‌شوید و اینکه معیارها در کشورهای مختلف چطور بر مذاکرات تأثیر می‌گذارند. روزی سوار بر قطاری از مکزیکوسیتی به خرابه‌های قوم مایا در نزدیکی مریدا (Merida) می‌رفتیم. قطار، توقفی خارج از برنامه داشت. بعد از یک ساعت، فهمیدیم مهندس قطار برای رسیدگی به مسئله‌ای خانوادگی قطار را متوقف کرده. هیچ‌کس این کار را نادرست نمی‌دانست. همه باحوصله منتظر ماندند. در مکزیک، روابط خانوادگی بر تمام ملاحظات دیگر اولویت دارد. وقتی در مکزیک مشغول مذاکره‌اید فهمیدن این امر ممکن است مانع از این احساس شود که به شما توهین شده. هیچ اتفاقی نیفتاده ــ بالاخره یک نفر باید بچه‌ها را از مدرسه بردارد!



در همان خانواده هم، تفاوت معیارها به چشم می‌خورد ــ حتا اگر این تفاوت‌ها در تعبیرِ آن ارزش‌ها باشند. فهرست معیارهای فرزند شما ممکن است واو به واو مانند فهرست شما نباشد. به فرزندانتان بیاموزید کدام ارزش‌ها قابل معامله و معاوضه نیستند. در اینجا چند تا از این معیارهایی را که لازم است روی سنگ حک شوند می‌آوریم.

- ✓ **تحصیلات:** اگر از کودکی در موردِ ضرورتِ تحصیلاتِ دانشگاهی تأکید کنید، احتمال به دانشگاه رفتنِ فرزندتان بیشتر می‌شود.
- ✓ **سلامت و ایمنی:** به‌عنوان مثال، برای طفل دوساله، ضرورت بستنِ کمربندِ ایمنی شوخی‌بردار نیست و کودک باید کمربند ببندد.
- ✓ **صداقت:** مادران هر دوی ما بر راستگویی تأکید داشتند. ما هم همین درس‌ها را به فرزندانمان منتقل می‌کنیم.

- ✓ **مسئولیت:** این به معنی اعتراف به اشتباهات و، در زمان مناسب، اقدام به جبران آن‌هاســت. بخش بزرگی از مذاکره با کودکان، راهنمایی آن‌هاست، یعنی والدِ آن‌ها بودن. بسیاری از کودکان پیش از آنکه بتوانند حتا کلمه‌ی مذاکره را تلفظ کنند بیش از حد اجازه‌ی مذاکره پیدا می‌کنند.

تصمیم بگیرید چگونه می‌خواهید به مقصد برسید

بسیار خوب، داشتن یک تصویر و آگاهی از معیارهایتان فوق‌العاده است، اما لازم است راه رسیدن به مقصد را هم بلد باشید. برای اینکه سرانجام بتوانید درون تصویری که در ذهنتان دارید زندگی کنید، باید برای خود مسیری تعیین کنید.



توجه داشته باشید معیارها حتا در دنیای تجارت هم تأثیر بسزایی دارند. شرکت‌های کوچک و بزرگ برای عمل به شــعارِ آرمانی‌شــان باید دقیق و روشن عمل کنند. به معیارهایی فکر کنید که مورد توجه خاص مک‌دونالد هستند (چیزهایی که با توجه و احترام با آن‌ها برخورد می‌شود). رستوران‌های پاکیزه و پرنور این مجموعه برایش موفقیت به ارمغان آورده‌اند. فروشگاه‌های محصولات ویدئویی بلک‌باستر (Blackbuster) را در نظر بگیرید. برعکس بســیاری و نه همه‌ی فروشــگاه‌های ویدئویی، بلک‌باستر فیلم‌های هرزه‌نگاری ندارد. این موضوع، باعث شده بلک‌باستر از نظر والدین محلی باشــد که کودکانشان را با خیال راحت برای تهیه‌ی فیلم به آنجا بفرستند. مسلماً، بلک‌باستر تنها شرکتی نیست که آن‌گونه فیلم‌ها را ندارد؛ اما این سیاست نمایانگر تعامل بین دیدگاه‌ها و معیارها و برنامه‌ی کار این شرکت است.

در این قســمت، به طراحی یک نقشه برای زندگی می‌پردازیم. برای خواندن بحثی دقیق درباره‌ی تعیین هدف در یک مذاکره‌ی خاص به بخش ۵ مراجعه کنید.

برنامه‌ی پنج ساله

برای مذاکره‌ی مؤثر، در وهله‌ی اول باید بدانید چرا وارد آن شــده‌اید. در ســال‌های جنگ سرد، بسیاری از امریکایی‌ها، کشور شوروی را به‌خاطر برنامه‌های پنج‌ساله‌اش استهزا می‌کردند که در آن‌ها میزان تولید هر شرکت، هر صنعت و هر بخش از اقتصاد تعیین شــده بود. اکنون می‌دانیم که برنامه‌های پنج‌ساله برای زندگی شخصی شما هم ابزار فوق‌العاده‌ای هستند.

شاید بعد از پنج سال به همه‌ی آنچه می‌خواسته‌اید دست پیدا نکنید، اما اگر برای آنچه در پنج سال آینده می‌خواهید انجام دهید فکری نداشته باشید هیچ بختی برای به دست

آوردن هیچ‌چیزی ندارید. بیشتر آدم‌هایی که از زندگی‌شان و آنچه ظرف پنج یا ده سال اخیر انجام داده‌اند راضی نیستند، هیچ‌وقت زحمت این را نکشیده‌اند که به آینده نگاه کنند و برای آن سال‌ها برنامه‌ای بریزند. نگذارید این اتفاق برای شما بیفتد. یک برنامه‌ی پنج‌ساله بریزید و تلاش کنید مذاکرات‌تان شما را به آن اهداف برسانند.

فعالیت

چشمانتان را ببندید و زندگی شغلی و خصوصی مطلوبتان را در پنج سال آینده مجسم کنید. سعی کنید تصویری را مجسم کنید که هم شامل زندگی شخصی و هم زندگی حرفه‌ای شما باشد. به راه‌هایی فکر کنید که دوست دارید به دیگران کمک کنید، به اینکه دوست دارید چه تأثیری بر جامعه‌تان بگذارید، به اینکه خود و خانواده‌تان چه می‌خواهید بکنید، چه شغلی خواهید داشت، چقدر موفق خواهید بود، کجا زندگی خواهید کرد، چه ماشینی سوار می‌شوید، و درآمد سالانه‌تان چقدر خواهد بود. تصور کنید افراد خانواده‌تان چگونه به جامعه و به یکدیگر کمک خواهند کرد. تصویرتان را در اینجا شرح دهید:

____

____

____

وسعت نگاه به تعیین جزئیات کمک می‌کند

در اقامتگاه Sheila cluff به نام نخلستان، در پالم اسپرینگز مشغول تدریس مذاکره بودیم. تازه در مقدمه‌ی درس، به تشویق حضار، به مبحث ایجاد یک برنامه‌ی پنج‌ساله رسیده بودیم که با بالا رفتن یک دست قلبمان پایین ریخت؛ چون پرسشگر خانمی با قیافه‌ی ناراحت بود. او گفت: «آمده‌ام اینجا تا در مورد خرید اتومبیل بعدی‌ام مذاکره کنم. از دو خرید قبلی‌ام راضی نبودم. ممکن است راه‌حل‌های عملی به من ارائه کنید؟»

پاسخ سریع ما این بود. «همین الان این کار را کردیم.» زن سردرگم بود و گفت: «متأسفم. فکر کنم متوجهش نشدم.» با فرض بر اینکه چیزی را از قلم نینداخته، پرسیدم چه نوع اتومبیلی در نظر دارد.

پاسخ او قابل پیش‌بینی بود: «مطمئن نیستم.» در مورد زندگی‌اش و اینکه چطور پیش می‌رود سؤالاتی پرسیدیم. مثلاً از او پرسیدیم چه زمان قصد بازنشستگی دارد. آیا در شغل فعلی‌اش می‌ماند، بین منزل تا محل کارش چقدر فاصله هست و به چه فعالیت‌های اجتماعی مشغول است.

پاسخ‌های او، اتومبیل‌های مورد نظر او شد که چهار یا پنج مدل بیشتر نبودند و دو یا سه سال از تولیدشان می‌گذشت و حتا این واقعیت که رنگ آن هم باید ملایم باشد مشخص کرد. خیلی هیجان‌زده شد و احساس کرد از شر هفته‌ها شکنجه و جست‌وجو برای خرید خلاص شده. تأکید ما بر ضرورت اندیشیدن به زندگی پیش از ورود به مذاکره، آن‌چنان در این مثال نمود پیدا کرد که بسیاری از حضار خیال کردند ما آن زن را با نقشه‌ی قبلی در جمع نشانده‌ایم.

رندی رایلی، دوســت و فامیل ما، که هر ژانویه به بازســازی تصویر ذهنی‌اش دست می‌زند، هر سال یک برنامه‌ی کاری نیز تدوین می‌کند. این آدم وقت زیادی را صرف برنامه‌ریزی برای زندگی‌اش می‌کند و زحماتش به نتیجه هم می‌رســد. او همیشــه به همه‌ی اهدافش نمی‌رســد، اما آن‌ها را مشخص می‌کند، احساس مسئولیت دارد و دســت از تلاش برنمی‌دارد. نتیجه اینکه بیشــتر اهداف مالی او تابه‌حال به دست آمده‌اند. بعضی اوقات او فقط چهار روز در هفته کار می‌کند و این یعنی او بیشــتر از بســیاری از مردها با همسر و فرزندانش وقت می‌گذراند. او را در جلسات عمومی شرکتش نیز به‌عنوان یک فرد بسیار موفق می‌شناسند.

بزرگ بیندیشید

گام اول در کسبِ نتایجِ عالی، بزرگ اندیشیدن است. در همه‌ی جوانب مذاکره و همین‌طور در برنامه‌ریزی برای زندگی‌تان، بزرگ بیندیشید. همیشه وقت دارید به جزئیات برگردید. این زندگی شماست. وقتی سال بعد بگذرد برای همیشه از دست رفته است، فرصتی برای زندگی دوباره ندارید. پس تکان بخورید؛ اجازه ندهید زندگی‌تان با افکار کوچک به هدر برود. هیچ‌گاه از زندگی بیش از آنچه خودتان می‌خواهید به دست نمی‌آورید.

جسورانه بیندیشید

علاوه بر بزرگ اندیشیدن باید جسورانه هم بیندیشید. وقتی رؤیای شما دور از دسترس به نظر می‌رسد ــ یعنی زمانی که جاده تماماً سربالا است ــ باید بسیار مبتکرانه عمل کنید. برای رسیدن به راه‌حل با مسئله به شکلی متفاوت برخورد کنید. این مشکل که چطور رؤیایتان را به واقعیت تبدیل کنید واقعاً یک فرصت مناسب است.

فعالیت

بسیاری از معماها و چیستان‌ها برای نشان دادن همین مسئله طراحی شده‌اند: برای برطرف کردن سخت‌ترین مشکلات زندگی، باید خارج از چارچوب فکر کنید. یکی از محبوب‌ترین معماهای ما، معمای نُه نقطه است که در آن نُه نقطه در سه ردیف سه‌تایی روی یک صفحه قرار می‌گیرند و شما باید بدون بلند کردن قلم با کشیدن چهــار خــط، هر نُه نقطه را به یکدیگر وصل کنید. قلم از روی هر نقطه فقط یک‌بار رد می‌شود. سعی‌تان را بکنید. اگر مأیوس شدید آرام بگیرید و تخیلتان را رها کنید. فراتر از چارچوب بیندیشید. با آن بازی کنید. پاسخ در صفحه‌ی بعد است.

مختصر و مفید صحبت کنید

سابقاً دانشجویانمان را از استفاده از کلمات و عبارات دست‌وپاگیر در طول برنامه‌ریزی برای زندگی‌شان منع می‌کردیم. فکر می‌کردیم برنامه‌ی زندگی آدم باید شسته‌رفته‌تر

و شخصی‌تر باشد. با گذشت سال‌ها، تجربه‌ی فردی و جمعی به ما آموخت که بعضی از عبارات نقش بسیار مهمی در راهنمایی انسان دارند؛ مخصوصاً در سمینارها و سخنرانی‌ها در انتقال بعضی مفاهیم پیچیده به دیگران مؤثرند. در اینجا چند توصیه‌ی محبوبمان را برای برنامه‌ریزی زندگی اعلام می‌کنیم. مایلیم این عبارت را بعد از اینکه آدم‌ها شعار آرمانی‌شان را مشخص کردند و قبل از طراحی برنامه‌ی کاری، به آن‌ها ارائه کنیم.

- ✓ **یوغِ استعمارِ کلمه‌ی «یا»:** آدم‌ها که برنامه‌ای می‌ریزند اغلب از خودشان می‌پرسند این را می‌خواهند یا آن را. سعی کنید از کلمه‌ی و استفاده کنید. کلمه‌ی یا محدودکننده است. کلمه‌ی و جامع است. غالباً در مسائل مالی لازم است بین خرید چند چیز مورد علاقه، یکی را انتخاب کنید. با این‌همه هنگامِ طراحیِ برنامه برای زندگی هرچه را می‌خواهید در نظر بگیرید. فقط یک‌بار زندگی می‌کنید. پس آن را از زیر یوغ یا رها کنید.
- ✓ **حذف «فقط»:** در زندگی هرکاری می‌کنید آن را درست و مغرورانه انجام دهید. دیگر هرگز نگویید «من فقط زن خانه‌دار هستم» یا «من فقط نانوا هستم» یا «من فقط ... ... هستم». کلمه‌ی فقط، به‌عنوان قیدی برای وصفِ زندگی‌تان باید از قلمرو زندگی‌تان حذف شود. پس از اینکه رؤیایتان را تعریف کردید هرگز آن را با گفتن فقط تضعیف نکنید.
- ✓ **قانون صرفه‌جویی:** وقت‌تان محدود است. نمی‌توانید به همه کمک کنید. فقط به کسانی کمک کنید که می‌توانند از کمک شما استفاده کنند. این افراد لزوماً همان‌هایی نیستند که به کمک شما احتیاج دارند. همیشه آدم‌های محتاجی هستند که بخواهند شما را از هدف زندگی‌تان منحرف کنند. کار شما این است که با استواری به اهدافی چشم بدوزید که برای خود و خانواده‌تان دارید.

دست به کار شوید

پس از اینکه در مورد رؤیایتان به تصمیم نهایی رسیدید و برای رسیدن به آن به راه افتادید، قدم بعدی، یعنی ایجاد یک برنامه‌ی کاری را بردارید. این برنامه شامل کارهای خاصی است که باید انجام دهید؛ مثلاً به کمک چه افرادی احتیاج دارید و زمان برداشتن هر گام چه وقت است. داشتن یک نقشه‌ی کاری، جدیت و کارآیی بیشتری به شما می‌دهد. این نقشه به شما این امکان را می‌دهد که نیازها و مشکلات احتمالی و زمان لازم را برای هر قدم پیش‌بینی کنید. در روند ایجاد برنامه، هرگونه موانع احتمالی که ممکن است در مسیر برداشتن گام‌های بعدی مزاحم شما باشند آشکار می‌شوند. درنتیجه می‌توانید بفهمید برای از بین بردن آن موانع چه کارهایی لازم است انجام دهید.

نکته

اولویت‌های افراد متأهل

اولین اولویت برای ما به‌عنوان زوج، فرصتی برای تنها بودن با هم است؛ چون به نظر می‌آید وقت زیادی برای این کار نداریم. انسان آنچه را ندارد بیشتر می‌خواهد. وقتی صحبت از گذراندن وقت با دیگران باشد این فهرست اولویت‌های ما است: دوستان و خانواده‌ی عزیزمان، تئاتر، سینما و غیره.

اگر فعالیت مورد نظر صرفاً برای تفریح نباشد این سؤال را از خودمان می‌پرسیم تا بتوانیم تصمیم بگیریم که برویم یا نه: «آیا به درد کسب و کارمان می‌خورد؟»

رؤیای ما و معیارها و اهداف مورد توافقمان، به ما در شفاف بودن کمک می‌کنند. از آنجا که هر دوی ما اهل سرمایه گذاری هستیم، وقتمان را روی رشد و پیشرفت کارمان سرمایه گذاری می‌کنیم. گاهی، تفریحاتِ ما با اهداف کاری‌مان یکی می‌شوند. برای مثال به مراسم افتتاحیه‌ی نمایش‌های برجسته‌ترین تئاترهای لوس آنجلس، مارک تیپر (Mark Taper) و آمانسون (Ahmanson) می‌رویم، زیرا هر دوی ما تئاتر را دوست داریم و هر دوی این تئاترها مشتریان مایکل هستند.

فعالیت

توصیه می‌کنیم نقشه‌ی کارتان را این‌گونه طراحی کنید.

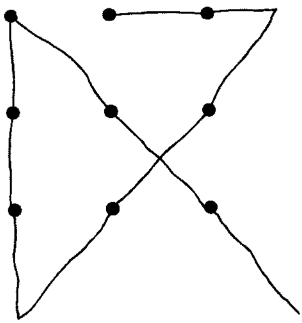
۱. اهدافتان را اولویت‌بندی کنید.

۲. از گام‌هایی که برای رسیدن به هر هدف باید بردارید فهرستی تهیه کنید.

۳. از افرادی که باید در برداشتن هرکدام از این گام‌ها به شما کمک کنند فهرستی تهیه کنید.

۴. موانع موجود بر سر راه هرکدام از گام‌ها را مشخص کنید.

۵. تاریخ به انجام رسیدن هرکدام از آن‌ها را تخمین بزنید.



شکل ۱ـ۱:
پاسخ معمای نه نقطه

با نگاه به شکل ۱ـ۱ به‌راحتی می‌توان فهمید که چرا پاسخ این معما را «فکر کردن بیرون از چارچوب» نامیده‌اند. حالا اگر کسی به شما بگوید «بیرون از چارچوب فکر کن» یا «فراتر از نه نقطه فکر کن» می‌دانید این جمله از کجا می‌آید. از این تمرین یـــک قدم آن‌طرف‌تر می‌رویـــم. چطور می‌توانید تمام نه نقطـــه را فقط با یک خط مستقیم به هم وصل کنید؟

پاسخ: از قلم‌مو استفاده کنید! •

فصل ۲

آمادگی برای پیروزی

در این فصل

- آمادگی برای مذاکره
- تهیه‌ی یک فهرست کنترل
- آمادگی برای مذاکره در فرهنگی دیگر

شاید آمادگی، حساس‌ترین مهارت از شش مهارت اولیه‌ی مذاکره باشد. شاید «آماده باش، آماده باش، آماده باش» عنوان مناسب‌تری برای این فصل باشد. این مهارت تا این حد مهم است.

آمادگیِ مناسب، پایه‌ای محکم برای مذاکره است و اعتمادبه‌نفس لازم را برای مذاکره‌ی موفق به شما می‌دهد. اگر خوب آماده باشید از موضع قدرت صحبت خواهید کرد. اگر به حقایق و اطلاعات زمینه‌ای مجهز باشید در مورد توانایی خودتان به اشتباه نخواهید افتاد.

عمل آماده شدن در طول مذاکره و راستش در طول زندگی‌تان ادامه دارد. اگر در طول مذاکره خوب گوش کنید، اطلاعات دیگری را هم به دست می‌آورید که از هیچ منبع دیگری به دست نمی‌آید. علاوه بر آن، اگر در معاملاتِ کاریِ آینده دوباره با همان موضوعات قبلی برخورد کنید، منافع این آماده‌سازی حتا مدت‌ها بعد از پایان گرفتن آن مذاکره هم نصیب شما می‌شود.

حفظ کنید

بیشتر مردم ترجیح می‌دهند کمترین مقاومت را به خرج دهند. آماده شدن یکی از اولین نقاطی است که مردمِ گرفتار میانبر می‌زنند. بنابراین بسیار به نفع شماست که حوصله کنید و به شکلی مناسب خود را برای مذاکره آماده کنید.

فعالیت

امتحان: چقدر آماده‌اید؟

مختصراً آزمایش می‌کنیم ببینیم برای یک مذاکره چقدر آمادگی دارید:

ـ هنگام آمادگی برای مذاکره، آیا برای کسب اطلاعات با یک منبع بیرونی مشاوره می‌کنید؟

ـ به‌جز اطلاعات و دانش خودتان، نام منابع اطلاعاتی دیگر را (مثل کتاب، افراد یا نشریات دوره‌ای) که سال گذشته برای آمادگی در هر نوع مذاکره‌ای، از آن‌ها استفاده کرده‌اید بنویسید.

ـ پنج منبع از معتبرترین منابع اطلاعاتی موثق را در تخصص خود نام ببرید.

ـ از این پنج منبع چند تای آن‌ها در کتابخانه‌ی شخصی یا کتابخانه‌ی محل کار شما وجود دارند؟

ـ به آخرین مذاکره‌تان فکر کنید. سعی کنید پنج مبحث را که در طول بحث در موردشان اطلاعات کسب کرده‌اید به خاطر بیاورید. آیا ممکن بود این اطلاعات را قبل از شروع مذاکره به دست بیاورید؟

همین‌طور که به این سؤالات پاسخ می‌دهید می‌توانید بفهمید در گذشته چقدر آماده بوده‌اید. مهم نیست چقدر خوب می‌توانید آماده شوید، می‌توانید باز هم بهتر باشید. زمانی که صرف آمادگی می‌کنید به صورت سود قابل ملاحظه‌ای به شما برمی‌گردد.

آن کس که بیشتر می‌داند برنده است

بعضی‌ها خیال می‌کنند قدرت از هیکل، خشونت یا قلدری ناشی می‌شود؛ اما ساده‌ترین و مؤثرترین چیزی که می‌توانید با آن قدرت‌تان را افزایش دهید، آمادگی است. ممکن است با بزرگ‌ترین مذاکره‌کننده‌ی جهان روبه‌رو شوید؛ اما اگر آماده باشید و این بزرگ‌ترین مذاکره‌کننده آماده نباشد، شما از او سر هستید.

اما مردم معمولاً هنگام آماده شدن، سر خودشان کلاه می‌گذارند. حتا مذاکره‌کنندگانِ باتجربه هم اغلب آمادگیِ درست و حسابی را در قربانگاه اعتمادبه‌نفس یا برنامه‌ی زمانیِ فشرده‌شان قربانی می‌کنند. بعضی مذاکره‌کنندگان، اصلاً قدر و ارزشِ صرفِ وقتِ بیشتر را برای آمادگی کامل نمی‌دانند. برای بقیه هم که این کار مثل جان‌کندن است.

نکته

آمادگی لزوماً کار کسل‌کننده‌ای نیست. آماده شدن برای مذاکره ممکن است همان هیجانی را ایجاد کند که موقع تمریناتِ مأموریت‌های اکتشافیِ ارتش به آدم دست می‌دهد. ممکن است کف دست‌هایتان عرق نکند، اما هیجانش همان است. دارید به‌سمت ناشناخته‌ها حرکت می‌کنید. نتیجه نامشخص است. گردآوری اطلاعات مثل این است که کمرتان را سفت ببندید، مهمات‌تان را کنترل کنید و مجهز و آماده شوید؛ آن‌چنان آماده شوید که گویی به میدان جنگ می‌روید.

نقش کارآگاهان را بازی کنید

باید پیش از شـروع مذاکره از همه‌ی جنبه‌های آن آگاه باشید. مواردی را که برای مذاکره‌ی بعدیتان ضروری هسـتند شناسایی کنید و به کار بپردازید. این کار به دو دسته‌ی اساسی تقسیم می‌شود.

- ✓ **موضوع مذاکره:** زمانی که شروع به صحبت می‌کنید مطمئن شوید که در مورد موضوع بیشتر از طرف مقابل اطلاعات دارید.
- ✓ **طـرف مذاکره:** تا می‌توانیـد در مورد طرف مذاکره و اینکه از این کار چه منظوری دارد اطلاعات کسب کنید. نباید در مورد طرف مقابل یا موکلِ او، سؤال بدون جوابی داشته باشید.

در محل کار

بهتر است بدانید از چه حرف می‌زنید

خیلی زود در کار مشاوره‌ام یاد گرفتم تا زمانی که خودم در محل کار حضور پیدا نکرده‌ام خیال نکنم از مشـکلات مدیران خبر دارم. این درس را یـک مدیر تولید خـط مونتاژ F-18 به من یاد داد. داشـتم با شور و شوق فراوان در مورد یک تئوریِ مدیریتی مبنی بر تشویق کارمندان جهت کارآیی بیشـتر آن‌ها داد سخن می‌دادم که یک نفر پرسـید: «هی، تا به حال میخ پرچ کوبیدی؟» گفتـم: «نه، میـخ پرچ دیگه چیه؟» شـش مدیر مرد دیگر که در جلسـه حاضر بودند خندیدند و من فهمیدم که سـؤال اصلی این است: آیا من می‌دانستم او در آن موقعیت خاص با چه‌چیزی روبه‌رو است؟

او توضیح داد میخ پرچ کوبیدن چیست. جریان این اسـت که قطعه‌ی سـنگینی در یک ماشین هیدرولیک مانند یک پیچ گوشتی برقی، قطعه‌ی پیچ‌مانندِ فولادیِ کوچکی را به بدنه‌ی یک جت جنگی پیچ می‌کند. صدها پیچ مانند آن به درون هر قطعه فولاد پیچ می‌شـوند. دستگاه پیچ کن، صدای وحشتناکی دارد (بسـیاری از کارگران از محافظ گوش اسـتفاده می‌کنند) و بی‌نهایت سنگین اسـت. گفتم: «خوب، تابه‌حال این کار را نکرده‌ام، اما به نظرم باید بکنم.» همه آهسـته خندیدند و یک نفر گفت: «فردا ساعت ۶ صبح در ایستگاه من حاضر باش. با شلوار و کفش‌های راحتی. یک کلاه ایمنی و عینک محافظ هم به تو می‌دهیم.»

عمـل جسـورانه‌ای بود. مـن ۱۵۳ سـانت قد و وزنی حـدود چهـل وپنج کیلـو دارم. هیچ مدیری از مـن چنین چیزی نخواسـته بود. آن روز بعدازظهر مجبور شدم موضوع را با معاون منابع انسـانی طرح کنم و از او اجازه‌ی ادامه‌ی کار را بگیـرم. صبح روز بعـد در مورد افرادی که تحت نظر این مرد بودند چیزهای بسـیاری یـاد گرفتم. هرگز به خواب هـم نمی‌دیدم چه چیزهایی باعث تشـویق آن‌ها می‌شد؛ ۱۵ دقیقه

استراحت، همین‌طور قهوه‌ی غلیظ و دسترسی به یک نوع خاص از دونات. کرم‌دار خیلی مهم بودند.

از آن زمان، در آغاز کار آموزشی‌ام، سعی می‌کنم هرگز در مورد محیطی که خودم به چشم ندیده‌ام و افرادی که مستقیماً با آن‌ها صحبت نکرده‌ام هیچ درسی ندهم. در شغل من به این اصل نیازسنجی می‌گویند.

چند باری هم که سعی کردم در یک محیط ناآشنا مدیریت را آموزش دهم کاملاً ضرر کردم.

در قسمت دوم این کتاب توضیحاتی در این مورد آمده که چطور بفهمید از مذاکره چه می‌خواهید و اینکه چطور امیدها، رؤیاها و آرزوهایتان را با توجه به هر نوع مذاکره سازماندهی کنید. اما پیش از رسیدن به آن مرحله‌ی بعدی، اطلاعات مذکور در دو دسته‌ی قبلی را جمع‌آوری کنید. به یاد داشته باشید: مذاکره‌کننده‌ای که بیشتر می‌داند برنده است.

حل معمای ارزش‌ها

به نظر می‌آید بعضی از انواع آمادگی در بعضی آدم‌ها غریزی است. هر خانواده‌ای یک جست‌وجوگرِ بالفطره دارد. در خانواده‌ی ما این شخص دبی (Debbie) اهل دنور است. قبل از اینکه برنامه‌ی تعطیلاتمان را بریزیم، دبی قیمت تمام هتل‌های آن منطقه را می‌پرسد و در مورد تمام رستوران‌ها اطلاعات جمع‌آوری می‌کند. او موجود جالبی است. درواقع او از این تلفن‌بازی‌ها و از این لذت می‌بَرَد که مخزن هرگونه اطلاعاتی در مورد منطقه‌ی مورد نظر، جا و مکان و قیمت معقول همه‌چیز باشد.

نکته

برای دیگران، این امر خیلی هم غریزی نیست. اگر به‌طور طبیعی راه و رسم آماده شدن را نمی‌دانید، سعی کنید آن را به‌صورت یک بازی دربیاورید. اگر دارید وارد یک مذاکره می‌شوید و می‌خواهید کالا یا خدماتی را بخرید یا بفروشید، تظاهر کنید دارید معما حل می‌کنید ــ معمای ارزش ــ واقعاً چقدر می‌ارزد؟

با این دو واقعیت مهم شروع کنید.

- ✓ قدر زر را زرگر می‌شناسد. زمانی که تحقیقات تمام شد فقط شما می‌توانید ارزشِ نهاییِ آن خدمت یا کالا را بسنجید. شما کسی هستید که پول می‌دهید یا می‌گیرید. باید تصمیم بگیرید.

✓ از جواهرفروشی‌ها گرفته تا فروشگاه‌های ارزان‌فروشی، کارشناسان قیمت‌ها را بررسی می‌کنند و گزارشِ ارزیابیِ کالاها را ارائه می‌دهند: این‌گونه است که دست‌اندرکاران می‌دانند اوضاع از چه قرار است. چه بخواهید هتل بخرید و چه طالب گذران تعطیلات در هتل باشید، اطلاعات کاملی در مورد ارزش کالا یا خدمتِ درخواستیِ شما وجود دارد.



فراموش نکنید که ارزش‌ها به مرور زمان تغییر می‌کنند. اگر خریدار چیزی هستید باید بدانید آنچه می‌خرید چه مدت می‌خواهید نگه دارید. هرچه بخواهید آن را بیشتر نگه دارید آن چیز باید ارزش خود را برای مدت بیشتری حفظ کند. معمولاً در همان محل، اطلاعات مربوط به انقضای ارزش آن و همین‌طور ارزشِ فعلیِ آن در دسترس است. آگاهی از میزان پایندگی کالا به‌اندازه‌ی داشتنِ ارزشِ جاریِ آن اهمیت دارد.



همزمان با جمع‌آوری اطلاعات، حتماً یادداشت‌های خوبی بردارید. نمی‌شود انتظار داشت همه‌ی اطلاعات را در ذهنتان نگه دارید. برداشتن یادداشت‌های خوب به‌مرور آسان‌تر می‌شود و این یادداشت‌ها با پیش‌رفتنِ مذاکره ارزشِ فوق‌العاده‌ای پیدا می‌کنند. معمولاً یک یا دو نوع مذاکره در شغل شما تکرار می‌شوند. برای این‌گونه مذاکراتِ تکراری بهتر است دفترچه‌ی یادداشت جداگانه‌ای برای حفظ اطلاعات‌تان داشته باشید.

مثلاً اگر کار خدماتی می‌کنید یا مشاور هستید، وقت شما سرمایه‌ی شما است. ممکن است با توجه به زمانی که صرف می‌کنید و یا فاصله‌ی محل کارتان با محل مورد نظر، یک قیمت ثابت (یا حدود قیمت) داشته باشید. (یادتان باشد: همیشه نمی‌توانید بابت تأخیر خسارت درخواست کنید، اما در هر صورت وقت‌تان را که صرف کرده‌اید.) داشتن یادداشت‌های دقیق به شما کمک می‌کند بفهمید که نرخ پایه‌تان کافی است یا لازم است در طول مذاکرات آینده مبلغ بیشتری درخواست کنید.

با خبرنامه‌ی مصرف‌کنندگان مشاوره کنید

خبرنامه‌ی مصرف‌کنندگان از قدیم در خدمت مصرف‌کنندگان بوده. هرگز هنگام خرید هرگونه کالای مصرفی، این منبع ارزشمند اطلاعاتی را نادیده نگیرید. این خبرنامه همیشه سطح وسیعی از کالاها و خدمات، از مایکروویو تا رهن خانه را ارزیابی و نرخ‌گذاری می‌کند و یا آن‌ها را بی‌ارزش اعلام کرده است. پس چرا ما این کار را دوباره انجام دهیم؟

از خدمات اینترنتی استفاده کنید

اینترنت مخزن عظیمی از اطلاعات در مورد هر چیزی است. اگر به شبکه‌ی جهانی دسترسی دارید، بهتر است قبل از شروع هر مذاکره‌ی حساسی در آن به‌دنبال اطلاعات

بگردید. فصل ۲۴ بعضی منابع اینترنتی را در مورد مذاکره و همین‌طور برخی ابزار جست‌وجو برای دسترسی به اطلاعات خاصی که می‌خواهید معرفی می‌کند.



بسیاری از اطلاعاتی که در اینترنت وجود دارند تبلیغات پرزرق‌وبرق شرکت‌هایی است که می‌خواهند چیزی را به شما بفروشند. فکر نکنید چون این چیزها در کامپیوترتان هست پس واقعیت دارند. حسابی در صفحات اینترنت کندوکاو کنید تا بفهمید این مطالب را یک منبع واقعی ارائه کرده یا کسی که صرفاً اهداف مالی دارد.

به کتابخانه سر بزنید

عجب فکری! کتابخانه کم‌مراجع‌ترین منبع اطلاعاتی در مورد مذاکره است. بازگشت دوباره به این مجموعه‌ی فوق‌العاده یک اتفاق عظیم است. در کتابخانه همه نوع منبع اطلاعاتی وجود دارد که می‌توانید براساس آن‌ها ارزش کالاها و خدمات مختلف را بفهمید.



وقتی به کتابخانه می‌روید از کمک خواستن نترسید. بیشتر کتابخانه‌های شِهر شخصی را برای کمک در تحقیقات به کار گماشته‌اند. بنابر تجربه، معتقدیم کتابدارها جزء مفیدترین انسان‌های جهان هستند.

زحمت بکشید

تحقیقات‌تان را حتماً خودتان انجام دهید. به‌جای خواندن در مورد نرخ‌ها، در خیابان‌ها به‌دنبال اطلاعات به راه بیفتید. بررسی حضوریِ شما واقعاً روشنگر است. فرض کنید می‌خواهید یک مجتمع ساختمانی بخرید. پیش از اینکه این را اعلام کنید بهتر است نقش یک موجرِ دوراندیش را بازی کنید. در محله بچرخید، از مجتمع‌های آپارتمانیِ دیگر دیدن کنید. ظرف یک ساعت، کارشناسِ درجه‌یکِ جهانیِ نرخ و موجودیِ آپارتمان‌های آن محله می‌شوید. با ساکنان مجتمعی که می‌خواهید بخرید صحبت کنید. این کار بسیار بیشتر از صحبت با مالک مجتمع یا نماینده‌ی او به شما اطلاعات موثق می‌دهد.

یکی از بهترین راه‌های کسب آگاهی در مورد قیمت و موجودی و کیفیت این است که چه خریدار باشید چه فروشنده، به قصد بررسی چرخی بزنید. ما از خرید صحبت نمی‌کنیم ــ قصد فقط وراندازکردن است. صادقانه بگویم این تنها نوع خرید است که برای ما واقعاً لذت‌بخش است. هرچه بیشتر بدانیم احساس بهتری داریم.



فراموش نکنید در طول این چرخ‌زدن یادداشت بردارید. اطلاعات زیادی جمع‌آوری خواهید کرد. شاید بیشتر آن‌ها به یادتان بماند؛ اما بدون داشتن یادداشت‌های کامل به یادتان نمی‌آید که آن اطلاعات پراکنده را از کجا جمع‌آوری کرده‌اید.

بپرسید

در ادامه‌ی آماده‌سازی، می‌توانید حتا پس از شروع مذاکره هم از طرف مقابلتان سؤالاتی بپرسید. بعضی از مردم از ترس اینکه احمق به نظر بیایند از پرسیدن سؤال خودداری می‌کنند. این غرور احمقانه بسیار گران تمام خواهد شد. انگار دارید بدونِ اطلاعاتِ دقیق پرواز می‌کنید. درخواست اطلاعات از طرف مذاکره، اوضاع را بدتر نمی‌کند. کار شما رسیدن به نتیجه‌ای مطلوب است ــ نه اینکه طرف مقابل را تحت تأثیر قرار دهید. اگر سؤال بی‌جوابی دارید، بپرسید.



یادتان باشد مشخص نیست پاسخی که در طول صحبت دریافت می‌کنید دقیق باشد. همیشه آن را با احترام بپذیرید... و بعد خودتان از صحت آن مطمئن شوید. مجبورید از اینکه آن اطلاعات واقعاً موثق هستند مطمئن شوید.

اگر توی باغ نباشید چه؟ اگر با کسی سروکار دارید که در زمینه کاری‌اش آگاه و وارد است و شما نیستید، سعی نکنید ناآگاهی خود را پنهان کنید. صداقت، بار دیگر، بهترین سیاست است. تفاوت‌ها بالاخره آشکار می‌شوند. بهتر است خودتان میزان تجربه‌تان را آشکار کنید و بعد می‌توانید پرسش‌های لازم را بپرسید و برای تحقیق درباره‌ی موضوع فرصت بخواهید.



یادتان باشد مجبور نیستید تا آمادگی کامل وارد معامله شوید. تمام‌کردن معامله، یک کار دل‌به‌خواهی است. از هرکس می‌توانید اطلاعات کسب کنید ــ از جمله طرف مقابلتان. طرف شما هرچه بیشتر مشتاق رسیدن به نتیجه باشد، شما هم اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری زودتر به دست می‌آورید.

گزارش‌های داخلی را بخوانید

برای فهمیدن اینکه اهل فن برای کالاها یا خدماتی که شما می‌خواهید بخرید یا بفروشید چه بهایی می‌پردازند وقت بگذارید. رعایت این اصل در طول زندگی، شما را ثروتمند می‌کند. به حرف دوستانتان گوش نکنید؛ اگرچه ممکن است نکات خوبی را گوشزد کنند. پیش کسانی بروید که می‌گویند هرکس چه باید بخواهد. به منبعی مراجعه کنید که اهالی آن صنف از آن استفاده می‌کنند.

موضوع بحث هرچه باشد یک نفر زندگی‌اش را به ارزیابی و نظریه‌پردازی در مورد آن اختصاص داده. این واقعیت زندگی مدرن است. هیچ‌چیز برای مطالعه، تشریح، فهرست‌کردن یا تاریخچه‌نویسی خیلی محرمانه نیست. اغلب از این گزارش‌های داخلی زمانی خبردار می‌شوید که کسی سعی می‌کند قانعتان کند چه معامله‌ی نابی دارید انجام می‌دهید.



در جست‌وجوی بهترین معامله

زمانی داشتم حلقه‌ی نامزدی می‌می را می‌خریدم، فروشنده‌ای مشتاق برگه‌ی کاغذی را بیرون کشید و جلــو صورتم تکان داد: «ببیــن، اگر بدونی چه معامله‌ی نابی می کنــی. نمی‌خواهی من هم پول دربیاورم؟»

بینگو! چراغ‌های مغزم خاموش شدند. این همان چیزی است که من به دنبالش بودم ــ اخباری که تجارت الماس به آن بستگی دارد. (درواقع از یک فروشنده‌ی جواهر در نمایشگاه جواهرات چنین گزارشی را خواسته بودم و او با نگاهی عاقل اندر ســفیه به من نگاه کرده بود.) دستم را دراز کردم و معصومانه گفتم «آه، راست می گویید. بگویید چطور از آن استفاده کنم.»

گرچه این فروشنده‌ی خاص قصد داشت سرم را کلاه بگذارد، اما من اطلاعات ارزشمندی به دست می‌آوردم. بالای صفحه مهم‌ترین خبر را داشت: اخبار الماس راپاپورت و آدرسی در نیویورک بر آن بود. دسته‌بندی الماس‌ها براساس سایز و کیفیت آن‌ها خود بسیار گویا بود.

یک ســاعت بعد از آن را با فروشنده‌های مختلف صحبت کردم. وقتی صحبت‌هایم را با اطلاعات قبلی (به دست آمده از گزارش داخلی) و شور و اشتیاق برای دانستن بیشتر شروع کردم، فروشنده‌ها با احترام بیشتری با من برخورد کردند و در مورد الماس‌ها اطلاعات بیشتری دادند. درنتیجه من یک دانه الماس را نقداً خریدم (که رسماً ارزیابی شده بود). بعد آن را توسط یک فروشنده‌ی محلی روی حلقه سوار کردم. من توانستم با توجه به بودجه‌ام برای می‌می یک الماس اساساً بزرگ‌تر و بهتر بخرم که بسیار بهتر از خرید کورکورانه از یک جواهرفروشی پرزرق و برق در محله‌ی گران بورلی هیلز بود.

به‌روز باشید

دائماً خود را برای مهم‌ترین مذاکره‌ی عمرتان آماده نگه دارید. اگر برای امرار معاش، قایق می‌فروشید باید بیشتر از هرکس دیگری در عالم در مورد قایقی که می‌فروشید اطلاعات داشــته باشــید. در نمایشــگاه‌های عمومی قایق و همین‌طور سمینارهای فروشــندگان حرفه‌ای قایق شرکت کنید. به‌دنبال کسب اطلاعات دقیق از طراحان و تولیدکنندگان قایق‌هایتان باشــید. در کنار آب‌سردکن با هم‌صنف‌هایتان صحبت کنید. از تمامی این منابع مختلف سود ببرید.

کیفیت نظریات و اطلاعاتی که دریافت می‌کنید ممکن است خیلی متفاوت باشد. در مورد اینکه کدام اطلاعات را در جعبه‌ی گنجتان نگه دارید و کدام را دور بریزید تصمیم بگیرید؛ اما خود را در معرض هرچیز و هرآنچه قرار دهید که ذخیره‌ی اطلاعات‌تان را افزایش می‌دهد. معلوم نیســت چه وقت یک چیز بی‌اهمیت به یک سلاح مخفی در مذاکره تبدیل می‌شود.

درمورد حریف تحقیق کنید

حتا مذاکره‌کنندگانِ مجرب هم که روی موضوعِ آمادگی به‌طور خاص تمرکز می‌کنند، تقریباً همیشه در یک مورد به خودشان کم‌فروشی می‌کنند و در مورد کسی که طرف صحبت آن‌ها است تحقیق نمی‌کنند. این شخص ممکن است همسرشان، فلان کارمند ارزشمند یا بهمان فروشنده باشد. برای تشریح آن شخص، واقعاً یک کلمه‌ی واحد وجود ندارد. استفاده از لغت حریف در بسیاری از موقعیت‌ها مناسب نیست. این شخص را هرچه می‌خواهید بنامید (و ما در این کتاب از عناوین مختلفی استفاده کرده‌ایم)، و تا می‌توانید در مورد او پرس‌وجو کنید.



هیچ مشت‌زن یا کشتی‌گیری قبل از اینکه تکنیک‌ها، نقاط قوت و ضعف و خصوصیات اخلاقی و شخصی حریفش را بداند مسابقه را شروع نمی‌کند. این ورزشکاران به‌دقت گزارش‌ها و فیلم‌های آن شخص را مطالعه می‌کنند. آن‌ها با دوستانشان مسابقاتی با سبک و روش حریف برگزار می‌کنند. به خودتان لطف کنید و وقتی وارد مذاکره‌ای مهم می‌شوید شما هم همین کار را بکنید. طرف مقابلتان را بشناسید.

نداشتن اطلاعات کافی در مورد حریف مذاکره، رایج‌ترین اشتباهی است که در مرحله‌ی آمادگی مذاکره صورت می‌گیرد. در حقیقت مردم این اشتباه را همه روز در تمام کشور و هنگام تصمیم‌گیری در مورد بزرگ‌ترین خرید زندگی‌شان مرتکب می‌شوند: خرید یک خانه برای خانواده.

از غریبه‌ها خانه نخرید

اگر می‌خواهید خانه بخرید احتمالاً فهرستی از شرایط خود دارید، مثل حداکثر تخفیف و اقساط ماهانه‌ای که بتوانید از عهده‌اش بربیایید. بعضی از دفاتر املاک و مستغلات حتا فرم‌هایی تهیه کرده‌اند که به سؤالات معمول در مورد خانه، مثل قیمت کل، تعداد اتاق‌ها، زیربنا، سن خانه، سیستم گرمایی، نمای ساختمان و از این قبیل پاسخ می‌دهند.

وقتی بالاخره خانه‌ی مطلوبتان را پیدا کردید طبعاً قیمت را می‌پرسید، حتا ممکن است پیشنهادهای قبلی را هم بپرسید و اینکه قیمت چقدر قابل تغییر است. اگر خریدارِ وسواسی‌تری باشید ممکن است نرخِ املاکِ محله در شش یا دوازده ماه گذشته را هم به دست بیاورید.

با این همه اطلاعات، دیگر آماده‌ی دادن پیشنهاد هستید. بله؟ خیر. هنوز لازم است در مورد طرف مذاکره‌تان چیزهایی بدانید. فروشنده یا بهتر بگوییم اوضاع فروشنده

جزییات مهمی در ارزیابیِ دقیقِ بازار هستند. سعی کنید بفهمید که علت فروش او چیست؟

برای پاسخ به این سؤالات آگاهانه تلاش کنید:

- ✓ فروشنده تحت چه نوع فشارهای مالی و غیرمالی است؟ (مثلاً در حال طلاق یا تغییر شغل یا تغییر مکان است؟ چه زمانی باید برود؟ آیا قبلاً خانه‌ی دیگری خریده؟)
- ✓ خانه چه مدت برای فروش بوده؟ و این مدت به نسبت متوسط زمانی که خانه‌های دیگر منطقه برای فروش عرضه می‌شوند چگونه است؟
- ✓ او خانه را چه زمان و به چه قیمت خریده؟
- ✓ فروشنده چه تغییراتی در خانه انجام داده و اینکه آن تغییرات را پیمانکار یا خود صاحبخانه انجام داده؟

می‌توانید بیشتر پاسخ‌ها را از گپ‌های معمولی با خود فروشندگان، نماینده‌ی معاملات املاک و یا حتا منابع خارجی به دست بیاورید. برای کسب چنین اطلاعاتی با مردم ملایم برخورد کنید. مثل دادستان با سؤالات مستقیم شروع نکنید. این کار باعث گریز مردم می‌شود. به نرده‌ها تکیه بدهید و مکالمه‌ای دوستانه را با آن‌ها شروع کنید.

ما در سمینارهایمان از مثال خرید خانه به دو دلیل استفاده می‌کنیم.

- ✓ خانه، مهم‌ترین خرید بیشتر آدم‌هاست.
- ✓ بنگاه‌های معاملات ملکی اغلب مانند دروازه‌بان‌های حرفه‌ای عمل می‌کنند ــ با شدت و تعصب. بنابراین جمع‌آوری اطلاعات در مورد مالک ممکن است کار سختی باشد.

همیشه می‌توانید با یک فروشنده ارتباط مستقیم برقرار کنید. فروشنده‌ی یک ملک همیشه مورد توجه عموم است. در صورت لزوم می‌توانید به محل ثبت نیازمندی‌ها مراجعه کنید و به‌دنبال هویت مالک بگردید و خودتان به او زنگ بزنید.

نکته

تلاش برای شناخت فروشنده مفید است

پدر همسر اولم، کارشناس مستغلات بود؛ به همین بیند. تا آن زمان هیچ خانه‌ای نخریده بودم و امیدوار دلیل هنگام خرید خانه‌ی رؤیاهایم از او خواستم آن را بودم او بتواند ارزش این یکی را به من بگوید.

کمی پس از اینکه پدرزنم از راه رسید، متوجه شدم غیبش زده. بقیه‌ی ما داخل آن خانه‌ی کوچکِ قدیمی در کالیفرنیا می‌چرخیدیم. دیوارهای آجری در آن روزِ داغِ تابستانی، فضا را خنک می‌کردند. تزئینات باسلیقه‌ی آن، احساس آرامش و صلح ایجاد می‌کرد. اما پدرزنم کجا بود؟ بازدید از خانه را تمام کردیم و به حیاط جلو خانه رفتیم. هنوز از پدرزنم خبری نبود. همسرش اصرار داشت که نگران نباشید؛ او همین دوروبرها است. بالاخره از داخلِ حیاطِ همسایه ظاهر شد. گفت: «بسیار خوب، برویم.»

قلبم فروریخت. حتا به خانه نگاه هم نکرده بود. سوار شدیم. و آنجا بود که به من آموخت داشتنِ حداکثرِ اطلاعات در موردِ طرفِ مذاکره چقدر باارزش است.

گفت که با همسایه گپی زده. گفت زن صاحبخانه که بقیه‌ی ما ملاقاتش کرده بودیم نمی‌خواهد خانه را بفروشد. شوهرش حدود یک سال پیش به‌دنبال کاری که مشاور روحی‌اش به او توصیه کرده از آنجا رفته بود. مشاور روحی زن هم به او گفته بود که از جایش تکان نخورد. بنابراین او مانده بود و قسم خورده بود خانه را نفروشد مگر به زوجی که خانه‌اش را واقعاً دوست داشته باشند. برای دور نگه داشتن خانه از دسترس اغیار، قیمت را بالا برده بود و نمی‌گذاشت هر کسی داخل خانه را ببیند.

کارمان درآمده بود؛ مخصوصاً که مشاور املاکی که همراه ما بود مرتباً قانون طلایی‌اش را تکرار می‌کرد: هرگز نگذارید فروشنده به اشتیاق شما پی ببرد.

من و همسر سابقم همان شب به آن خانه برگشتیم و به آن زن گفتیم که عاشق خانه شده‌ایم. ما واقعاً آن خانه را می‌خواستیم، اما خیلی ساده از عهده‌ی مبلغی که او می‌خواست برنمی‌آمدیم ــ همه‌اش حقیقت داشت. آن شب ساعت‌ها در مورد آن خانه‌ی دوخوابه‌ی گرم و نرم حرف زدیم که آن‌طور عاشقانه از آن مراقبت کرده بودند: باغچه‌ی خصوصی، اتاق اضافه در پارکینگ عقبی. ما در مورد اولین فرزندمان که در آن خانه به دنیا می‌آمد حرف زدیم. دیگر اصلاً بحث قیمت را مطرح نکردیم.

صبح روز بعد، از مشاور حیرت‌زده‌ی املاک تلفنی دریافت کردیم که می‌گفت می‌توانیم خانه را بخریم. به اعتراض گفتم که ما قیمتی را پیشنهاد نکرده بودیم. به‌جز تهیدستی‌مان حتا در مورد قیمت یا شرایط دیگر هم صحبتی نکرده بودیم.

گفت: «مهم نیست. امروز در این مورد با هم کنار می‌آییم. صاحبخانه می‌خواهد با شما در مورد قیمت مناسب و نحوه‌ی تملک ملک صحبت کند. او با هر شرایطی که برای شما مناسب باشد پول خرید خانه را به شما قرض می‌دهد.»

بعد از اینکه معامله (با شرایطی که به طرز عجیبی مساعد بود) انجام شد، فروشنده از ما به‌خاطر آوردنِ صلح و آرامش به خانه‌اش تشکر کرد. شوهرش دیگر داشت کاسه‌ی صبرش لبریز می‌شد. مردم دیگر حتا به خانه نگاه هم نمی‌کردند. او در جست‌وجوی راهی برای خروج از مشکل خودساخته‌اش بود. ما به او راه‌حلی نشان داده بودیم و او خوشحال بود.

از آن زمان به بعد، من املاک بسیار خوبی خریده‌ام. همیشه وقت بیشتری برای شناختِ فروشنده صرف می‌کنم. بدون این کار هیچ‌گونه پیشنهادی طرح نمی‌کنم. بعضی اوقات با توجه به برخی مسائل کلاً منصرف می‌شوم. بعد از آموختن این درس ارزشمند، من دیگر هیچ‌وقت بدون داشتن اطلاعات اساسی در مورد فروشنده اقدام به خرید هیچ چیز نکرده‌ام.

شناختِ طرفِ مقابل در معامله‌ای که در آن برای تصاحب یک چیز قابل لمس، پولی ردوبدل می‌شود اهمیت دارد. در عین حال، همیشه می‌توان مالک آن خانه (یا اتومبیل، نقاشی، ماشین چمن‌زنی و غیره) بود که یک کارشناس ارزیابی کرده است. آن وقت دیگر کاملاً می‌دانید چه می‌خرید. شناختن مالک مهم است، اما ضروری نیست.

اهمیت شناخت طرف مقابل، زمانی بسیار ضروری می‌شود که موضوع مورد معامله ملموس نباشد. استفاده از خدمات و چیزهای ناملموس مثل حق انجام کاری (گذر از املاک، چاپ کتاب، توزیع فیلم) مستلزمِ داشتن آگاهی کامل در مورد قابلیت اعتماد، صداقت و توانایی‌های طرف دیگر مذاکره است. قراردادهای طولانی و خدمات ناملموس برای اجرایی شدن، سخت به طرف مقابل بستگی دارند. خیلی ساده، تا می‌توانید در مورد طرف مقابل، باید اطلاعات جمع‌آوری کنید.

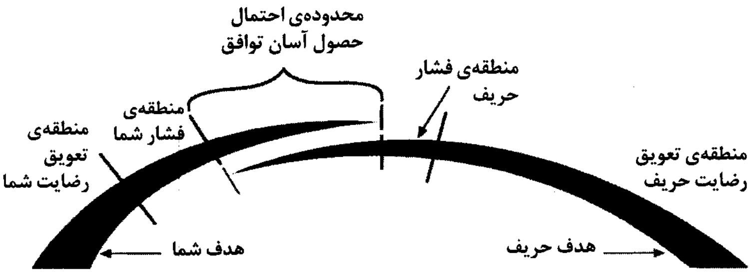
اطلاعات را دست‌کم نگیرید

آیا جمع‌آوری این همه اطلاعات ضروری است؟ اگر قصد دارید اطلاعات کافی داشته باشید باید برخی چیزهای غیرضروری را هم جمع‌آوری کنید. هرچه باشد داشتن اطلاعات زیادی بهتر از ناکافی بودن آن‌ها است.

با این همه اطلاعات چه کنیم؟ با استفاده از اطلاعات مربوط به موضوع، از مذاکره‌ی پیش رو مدلی بسازید. ما در سمینارها شکلی شبیه به نمودار ۱ـ۲ رسم می‌کنیم. در این نمودار می‌توانید ببینید چرا جمع‌آوری اطلاعات حیاتی است و چگونه بینش شما از موقعیت‌تان و موقعیت طرف مقابل روی روند مذاکره تأثیر می‌گذارد.

شکل ۲ ـ ۱

برای یافتن نقاط توافق، به مذاکره‌تان در قالب یک نمودار نگاه کنید.



به قسمت بزرگ در مرکز نمودار ۱ـ۲ نگاه کنید. اینجا، جایی است که به احتمال زیاد توافق صورت خواهد گرفت. این قسمت نشان‌دهنده‌ی مواردی است که قابلیت زیادتری برای حل مشکل دارند؛ طرفین احتمالاً می‌توانند به‌سادگی در این موارد به نتیجه برسند.

قسمت‌های چپ و راستِ بالا، نشان‌دهنده‌ی نقاط کشمکش است و شامل مواردی است که لازم است شما و حریفتان برای رسیدن به توافق، بیش از آنچه می‌خواهید با هم مصالحه کنید. ما این نقاط را مناطق فشار می‌نامیم.

منطقه‌ی چپ پایینی، نشان‌دهنده‌ی اهدافی است که ممکن است در طول مذاکره‌ی جاری به آن‌ها دست نیابید. منطقه‌ی راست پایینی، نشان‌دهنده‌ی اهدافی است که طرف شما ممکن است در طول مذاکره‌ی جاری به آن‌ها دست پیدا نکند. ممکن است لازم باشد شما و حریفتان در مذاکرات آینده خواسته‌هایتان را در این نقطه به تعویق بیندازید.

در نظر گرفتن جنسیت

بیشتر زنان امریکایی، وقت زیادی را صرف آمادگی برای مذاکرات مختلف می‌کنند. اغلب این امر را قابلیتِ مدیرانِ زن می‌دانند. اما لازم است زنان برای مذاکره با مردان به شکل خاصی آماده باشند. آن‌ها نمی‌توانند با مردان همانند زنان صحبت کنند. زنان باید هنگام مذاکره با مردان، دو افسانه‌ی موهوم معمول را فراموش کنند.

- ✓ **افسانه‌ی شماره‌ی یک:** مردان برای شما احترام قائلند. اشتباه است. شاید خانم‌ها پیش از ورود به جلسه برای شما احترام قائل باشند. آنان احتمالاً بروشورهایتان را هم خوانده‌اند و سؤالات خاصی را آماده کرده‌اند. اما برای بسیاری از آقایان، باید درست سرِ میزِ مذاکره این احترام را کسب کنید. هیچ‌وقت خیال نکنید قابلیت‌های شما از شما پیشی می‌گیرند و اینکه سابقه‌ی تحصیلات و تدابیر درخشان حرفه‌ای‌تان قبل از ورود به اتاق به دردتان می‌خورد. در ذهنتان مذاکره‌کننده‌ی مذکر را مجسم کنید که پشت میزی بزرگ با سطحی تمیز نشسته، چشمانش برق می‌زند، کف دست‌هایش را باز و محکم روی میز گذاشته و می‌گوید: «بسیار خوب! بگو ببینم! تو را چه به کسب‌وکار ما؟» او می‌خواهد بازی کند و این شروع بازی است. هر جمله که از دهانتان بیرون می‌آید باید به نفع شما یا شرکت‌تان باشد و به‌نوعی برای شما اعتبار و احترام ایجاد کند. ممکن است این دست بالا گرفتن‌ها، لاف و فخرفروشی به نظر بیاید. ایرادی ندارد. زنان موفق، دیربازی است از اینکه سلطه‌جو صدایشان می‌کنند، ناراحت نمی‌شوند.
- ✓ **افسانه‌ی شماره‌ی ۲:** مردان موجودات پیچیده‌ای هستند. این‌طور نیست. آن‌ها بسیار صریح هستند. به آنچه می‌گویند اعتقاد دارند و باورهایشان را هم به زبان می‌آورند و خیلی هم کنایه‌وار صحبت نمی‌کنند. ترتیبی بدهید تا صحبت با مردها مختصر و مفید باشد. لُبّ مطلب را بگویید و در

> یک بند خلاصه‌ی نتیجه‌گیری خود را ارائه کنید. بیشتر خانم‌مدیرهای گرفتار ترجیح می‌دهند مختصر و مفید عمل کنند. خانم‌ها حاشیه می‌روند و از شاخه به شاخه می‌پرند و بعد به اصل مطلب برمی‌گردند، اما آقایان غالباً این‌طور نیستند و در هر نوبت در مورد یک موضوع صحبت می‌کنند.

شناسایی شخص مناسب

درصورتی که ندانید طرف مذاکره‌ی شما کیست، نمی‌توانید در مورد او تحقیق کنید. برای آمادگی کامل لازم است بفهمید او کیست. بعضی وقت‌ها می‌توانید او را خودتان انتخاب کنید، اما همیشه این‌طور نیست.



غالباً خارج از سازمان طرف مذاکره‌تان هستید ــ در مورد سازمان تحقیق کنید و تماس‌های اولیه‌تان را حتی‌المقدور از بالاترین رتبه‌های آن سازمان شروع کنید. ایرادی ندارد که از رئیس بخواهید برای ملاقات با کسی یادداشتی بدهد. شخصی که با او سروکار دارید نمی‌فهمد نامه را از طریق یک تماس تلفنی گرفته‌اید و با احترامی که شایسته‌ی یک فرستاده‌ی مدیر باشد با شما رفتار خواهد کرد. حتماً در فصل ۱۴، قسمتِ مربوط به گذشتن از سد دروازه‌بان‌ها را بخوانید.

با شرایط بسازید

بسیاری اوقات نمی‌توانید طرف مذاکره‌تان را تعیین کنید. بدتر از آن، مجبورید با شخصی مذاکره کنید که دیگران تعیین کرده‌اند.



بعضی‌ها سعی می‌کنند با شخصی مذاکره کنند که در نردبان سازمانی بالاتر از شخص تعیین‌شده قرار دارد. این تدبیر معمولاً نتیجه‌ی عکس می‌دهد، زیرا فضای فرهنگی آن سازمان را مختل می‌کند. به‌علاوه، بعضی اوقات مذاکره با مسئولی رده‌بالاتر اساساً غیرممکن است. شما نمی‌توانید بگویید: «نماینده‌ی فروشی را که می‌شناسم بفرستید»، یا «اگر می‌خواهید خانه‌تان را به من بفروشید کارشناس مسکنتان را عوض کنید».

مطمئن شوید مذاکره‌کننده‌ی تعیین‌شده به حصول توافقِ نهایی بسیار مشتاق است و اعتقاد دارد این معامله به نفع شرکت او یا مشتری‌اش است. مطمئن شوید با انجام مذاکره‌ای سخت، اما دوستانه، او را به سفیر توافق تبدیل می‌کنید. هرگز خونسردی را از دست ندهید. پس از اینکه به توافق رسیدید، طرف مذاکره‌ی شما باید بتواند شرکت یا مشتری‌اش را در مورد نتیجه‌ی مذاکره قانع کند. او باید در این مورد احساس مثبتی داشته باشد.

اخبار داخلی

پیدا کردن یک گوش شنوا به شعبده‌بازی نیازی ندارد

به ماجرایی از دیوید کاپرفیلد توجه کنید. سال ۱۹۸۴ بود. او مشغول تدارک بزرگ‌ترین توهم تاریخِ شعبده‌بازی بود: او می‌خواست مجسمه‌ی آزادی را در برنامه‌ی سراسری تلویزیونی غیب کند.

اهمیت این کار برای دیوید و شغل او کاملاً مشخص بود. متأسفانه، مدیر مسئول مجسمه‌ی آزادی از هر چیز که بوی استفاده‌ی تبلیغاتی از مجسمه را می‌داد نفرت داشت. به دیوید گفت نمی‌گذارد این شعبده‌بازی را در جزیره انجام دهد.

پس از اینکه دیوید از من کمک خواست، کمی تحقیق کردم و متوجه شدم این اکراه، مشکلِ همیشگیِ مدیر با این بنای ملی است. می‌دانستم که برای استفاده از تمامی بناهای ملی در پروژه‌های سینمایی و تلویزیونی، دستورالعمل‌ها و نرخ‌هایی وجود دارد. جواب این مسئله فقط در یافتنِ شخصی با گوش شنوا بود که به‌اندازه‌ی کافی ارشد باشد تا بتواند تصمیم نهایی را بگیرد.

خوشبختانه وزیر کشور معتقد بود که پیشنهاد کاپرفیلد ایده‌ای فوق‌العاده است و مسئولیت آن برنامه را به عهده گرفت. آن شعبده، یکی از تأثیرگذارترین کارهای برجسته‌ی کاپرفیلد بود.

کلکِ کارِ برقراریِ ارتباط با آدم‌هایی که ظاهراً در جبهه‌ی مخالف هستند (چه از نظر اجتماعی، جغرافیایی یا سیاسی) این است که از آن کس که می‌خواهید با او ملاقات کنید و نه از جمع دوستانتان، شروع کنید. اگر می‌خواهید پاپ یا رئیس‌جمهور را ملاقات کنید، شروع کردن از دوستان کاری ترسناک به نظر می‌آید ــ مگر اینکه آن دوست با یکی از مقامات واتیکان یا کاخ سفید ارتباط داشته باشد. به استثنای چنین خوش‌شانسی‌هایی، از شخصی که می‌خواهید با او تماس بگیرید شروع کنید و بعد عقب‌عقب به‌سمت خود حرکت کنید.

دستیابی به وزیر کشور شاید تا حدی شبیه یکی از شاهکارهای شعبده‌ی کاپرفیلد به نظر بیاید. تا آنجا که به خودخواهی من مربوط می‌شود شاید از اینکه چنین تأثیری گذاشته‌ام، خوشنود باشم. با این همه، حقیقت این است که این امر نتیجه‌ی طبیعی پافشاری من بود.

برای به دست آوردن ساختار سازمانی وزارت کشور و امور پارک‌ها، تلفن ساده‌ای به دفتر نماینده‌ی منطقه‌مان در کنگره زدم. ساختار سازمانی نشان داد چه کسی به چه کسی تا آن بالاها در هیئت دولت گزارش می‌دهد.

قدم بعدی من، اطمینان از تمایل تصمیم‌گیرنده به خنثی کردنِ نظرِ مدیرِ مجسمه‌ی آزادی بود. لازم بود قبل از اینکه درخواست دیوید را طرح کنم مقدمه‌چینی ظریفی بکنم. احساس کردم انجام این کار مستلزم تماسِ شخصیِ من و نه حضور واسطه است. به عبارت دیگر، نمی‌توانستم از هیچ دوست سیاسی برای دخالت استفاده کنم و باید شخصاً تماس می‌گرفتم.

این کار، خیلی ساده یعنی یک سری تماس‌های تلفنی خسته‌کننده. هر تماس تلفنی را با معرفی خودم شروع کردم. بعد توضیح دادم که دیوید چه کسی است و چه می‌خواهد بکند. این‌ها همه تماس‌های رسمی بودند. من با هر کس که گوشی را برمی‌داشت صحبت کردم.

تصمیم گرفتم از بالا شروع کنم و پایین بروم. اول با کاخ سفید و بعد وزارت کشور تماس‌های رسمی گرفتم و بیش از دو هفته با کارمندان آنجا گپ زدم و توانستم از دیدگاه‌های مقاماتِ مختلف از جمله رئیس‌جمهور و همسرش اطلاعاتی به دست بیاورم. سرانجام، یکی از کارمندان وزارت کشور آن‌چنان با شوق پاسخ داد که توانستم بدون اینکه مستقیماً با خود وزیر صحبت کنم، توصیه‌نامه‌ای با امضای او بگیرم. بعد از آن، گرفتنِ مجوزِ این شعبده‌بازی فقط کمی کاغذبازیِ اداری از کانال‌های معمولی بود.

انتخاب طرف مذاکره

در بعضی مواقع، شما امکان انتخاب طرف مذاکره‌تان را دارید. به‌عنوان مثال، اگر قرار است برای خرید شیئی خاص از یک فروشگاه کوچک مذاکره‌ای جدی داشته باشید، باید با صاحب فروشگاه و نه با فروشنده‌ی موقت صحبت کنید (البته، باید این درخواست را مؤدبانه طرح کنید تا به فروشنده‌ی موقت فروشگاه توهین نشود.)

نکته

اگر نمی‌دانید آیا برای انجام مذاکره‌ی جاری با مناسب‌ترین شخص طرف هستید یا نه، با گفت‌وگویی دوستانه شروع کنید. اگر می‌خواهید بفهمید آن شخص چه مدت است در آن شغل مشغول به کار است و یا پیشینه‌ی او چه بوده، می‌توانید از میزان اقتدار ــ و انعطاف‌پذیری ــ آن شخص به‌خوبی او را ارزیابی کنید. افرادی که به‌تازگی به سازمانی ملحق می‌شوند در مقایسه با افرادی که مدت بیشتری در سازمان بوده‌اند از اختیارات و همین‌طور انعطاف‌پذیری کمتری برخوردارند. اگر کسی که با او سروکار دارید مکرراً از گرفتن ارتقای شغلی محروم شده، این احتمال وجود دارد که شخصی سرخورده و غیرمتعهد به سازمانش باشد.

فعالیت

چگونه به رئیس بزرگ دست پیدا کنید؟ برای شروع، نمایش جان گویر (John Guare) (یا فیلم فوق‌العاده‌ای که از روی آن ساخته‌اند با شرکت استوکهارد چانینگ و ویل اسمیت) به نام شش درجه فاصله را ببینید. این فیلم براساس داستانِ واقعی زندگی یک باج‌گیر خیابانی است که موفق می‌شود چند نفر از سرشناسان نیویورک را فریب دهد و آن‌ها را قانع کند که پسر سیدنی پواتیه Sidney Poitier و دوستِ هم‌مدرسه‌ایِ یکی از فرزندان آن‌ها است. او موفق می‌شود پول، غذا، مسکن، لباس و اطلاعات کافی برای صعود به طبقه‌ی اجتماعی بالاتر را به دست آورد و حقه‌هایش را تکرار کند. قربانیان گیج‌تر از آن بودند که ماجرا را گزارش کنند تا اینکه، زوجی در یک فرودگاه، سیدنی پواتیه را ملاقات می‌کنند و به او می‌گویند که چقدر از اینکه پسر او در خانه‌ی آن‌هاست خوشحالند. بعد متوجه می‌شوند که پواتیه اصلاً پسر ندارد.

عنوان شش درجه فاصله از این تئوری گرفته شده که بین شما و هرکس دیگری روی کره‌ی زمین فقط شش نفر فاصله هست. فکر فوق‌العاده‌ای است؛ اتفاقاً درست هم هست. توصیه نمی‌کنیم که بیرون بروید و چنین حقه‌ی ماهرانه‌ای را سوار کنید. اما می‌گوییم که تئوریِ پشتِ این داستان صحیح است ــ و وقتی پای مذاکره به وسط می‌آید، این اصل واقعاً برایتان کار می‌کند. فرض کنید می‌خواهید با وزیر تجارت آلمان صحبت کنید. اصل شش درجه می‌گوید شما کسی را می‌شناسید یا می‌توانید با او تماس بگیرید که اولین نفر از زنجیر شش‌نفره‌ای است که شما را مستقیماً به حضور وزیر هدایت می‌کنند.

آمادگی برای مذاکره با کسی که می‌شناسید

وقتی پای جمع‌آوری اطلاعات در مورد طرف مذاکره به میان می‌آید هر روز با روز دیگر فرق می‌کند. فکر نکنید صرف نظر از اینکه طرف مذاکره را چقدر خوب می‌شناسید می‌توانید بدون آمادگی خاص هر مذاکره‌ای را شروع کنید. وقتی مأمورِ خریدِ فصلیِ یک فروشنده‌ی دایمی را می‌بیند، این‌گونه سر صحبت را باز می‌کند: «این روزها کار و بار چطوره؟»

بذله‌گویی یا مقدمه‌چینی؟

همسایه‌ای که قصد دارد از شما بخواهد ماشینتان را مقابل خانه‌اش پارک نکنید این‌طور شروع می‌کند: «سلام، امروز خانواده چطورند؟»

بذله‌گویی یا مقدمه‌چینی؟

بعد از زلزله‌ی لوس‌آنجلس، در ژانویه‌ی ۱۹۹۴، حتا ناشی‌ترین مذاکره‌کننده‌ها هم ابتدا از طرف مذاکره‌شان می‌پرسیدند با خرابی‌ها چه می‌کند. هیچ‌کس برای حل هیچ مشکلی پافشاری نکرد تا اینکه فعالیت‌های خانه‌سازی و امور اداری تقریباً به حالت طبیعی برگشتند.

حتا اگر چنین سؤالاتی در گذشته به نوعی بذله‌گویی به حساب می‌آمدند، کم‌کم آن‌ها را به بخشی از آماده‌سازی خود تبدیل کنید و با توجه به پاسخ‌ها با طرف صحبت کنید. اتفاق افتاده که طرف مذاکره ابراز ناراحتی کند و ما از مذاکره منصرف شده باشیم.

در جست‌وجوی خواسته‌های نهان

در حین آماده شدن برای مذاکره، یادتان باشد همه‌چیز همیشه آن‌طوری نیست که به نظر می‌آید. شاید، خریدار به‌جز خریدن آنچه برای فروش دارید به ایجاد ارتباط با

شرکت شما هم تمایل داشته باشد. شاید بخواهد بداند کاروکاسبی شما چطور است تا خودش هم به این حوزه وارد شود. شاید می‌خواهد به فروشنده‌ی دیگر درسی بدهد. در دنیای مذاکره به این انگیزه‌های درجه دوم خواسته‌های نهانی می‌گوییم.

از دست خواسته‌های نهانی نمی‌توان به‌راحتی خلاص شد ــ به همین دلیل به آن‌ها خواسته‌های نهان می‌گویند! بدون اینکه دچار توهم شوید متوجهِ احتمالِ وجودِ این خواسته‌های نهانی باشید. به‌ندرت ممکن است در ابتدای کار یا با پرسش مستقیم، آن‌ها را کشف کنید. به‌عنوان بخشی از آماده‌سازی تا می‌توانید در رابطه با انگیزه‌ی طرف مقابل اطلاعات جمع‌آوری کنید. هرچه بیشتر در مورد انگیزه‌های او بدانید بیشتر می‌توانید برای خود ایجاد فرصت کنید. گاهی شاید حتا تصمیم بگیرید راهتان را بگیرید و بروید.



بعضی اوقات ردیابیِ خواسته‌های نهان در محل کار مشکل است. در ظاهر همه به دنبال یک هدف هستند. اهداف سازمان، اهداف همه‌ی افراد است: تولید بهتر، فروش بیشتر، تغییر روش سریع‌تر. اما آدم‌ها در یک سازمان علاوه بر اهداف سازمانی، اهداف شخصی هم دارند. می‌خواهند در سازمان پیشرفت کنند، به شایستگی تأیید شوند یا در محل کار نظم داشته باشند. خواسته‌های ثانویه‌ی شخصی آن‌ها به‌ندرت مورد توجه است. اگر هم باشد در قالب اهداف سازمان و با مسائل کلی طرح می‌شود. برای مثال، شخصی که می‌خواهد در سازمان پیشرفت کند لازم است برای به انجام رساندن یک پروژه اضافه‌کاری کند. کسی که می‌خواهد محبوب باشد ممکن است به شخص دیگری برای رسیدن به هدفش کمک کند. این تدابیر، خوب یا بد نیستند ــ فقط واقعیت هستند. داستان این است که باید این خواسته‌ها را هرچه زودتر شناسایی کنیم تا آن‌گونه که لازم است به آن‌ها توجه شود.



خانواده‌های سالم فضای کمی برای خواسته‌های پنهان دارند. با این همه، بچه‌ها ممکن است زمانی که دیگران روی اهداف خانواده کار می‌کنند رفتاری استفاده‌جویانه داشته باشند (و این نامِ دیگرِ خواسته‌های نهانی است). والدینی که از هم جدا می‌شوند به دلیل اینکه خشمگین و دلشکسته هستند ناخواسته رفتار سوءاستفاده‌گرایانه‌ی فرزندانشان را تشدید می‌کنند. به‌عنوان مثال، بچه‌های طلاق اغلب به‌خاطر به دست آوردن اجازه‌ی انجام کاری، در حضور یک والد از کارهایی می‌گویند که در خانه‌ی والد دیگر مجاز به انجام آن‌ها هستند. آن‌ها می‌توانند از نبودنِ تماسِ صحیح بین والدین به‌عنوان مانعی برای کندوکاو آن‌ها استفاده کنند. چه بسا رشدِ صعودیِ طلاق به افزایشِ تعدادِ افرادِ سوءاستفاده‌گر منجر شود.



اگر متوجه رفتار سوءاستفاده‌گرایانه در فرزندتان شدید باید آن را در نطفه خفه کنید. این عادت ممکن است فرزندتان را نابود کند.

قوم و خویشِ نزدیکِ خواسته‌های پنهانی، دلیل ثانویه برای حضور در جلسه‌ی مذاکره نام دارد. به‌ندرت ممکن است کسی برای حضور در یک گفت‌وگو فقط یک دلیل داشته باشد. برای مثال، قصد دارید اتومبیلتان را بفروشید چون می‌خواهید اتومبیلی دیگر (بهتر یا جدیدتر) سوار شوید. اما در عین حال می‌خواهید از فروش اتومبیل قدیمی بیشترین پول ممکن را به دست آورید. این دلیل جداگانه‌ای برای فروش اتومبیلتان است.

اگر بتوانید اتومبیل قدیمی را خوب بفروشید، ممکن است بتوانید با شرایط مطلوب اتومبیل جدیدی تهیه کنید. مثال واضح از این نوع معامله‌ی سه‌سره، توافقاتی است که در بیشتر فروشگاه‌های اتومبیل صورت می‌گیرد. شما اتومبیلتان را به دلال می‌فروشید و او به شما این امکان را می‌دهد که یک اتومبیل با شرایط مناسب بخرید. دلال از فروش هر دو اتومبیل سود می‌برد.

هرچه بیشتر بدانید این مذاکره از نظر طرف مقابل چه ارزش‌هایی دارد، احتمال اینکه راه‌حلی پیدا کنید که معامله را به نفع شما تمام کند بیشتر می‌شود.

به‌جز اصل زیر، هیچ قانون مشخصی در مورد همه‌ی مذاکرات صدق نمی‌کند:

> همیشه آنتن‌تان را برای جمع‌آوری هرگونه اطلاعاتی در مورد طرف مذاکره بالا نگه دارید: انگیزه‌ها، امیدها و نیازهای آن‌ها.

مسخره است اما حقیقت دارد ــ هرچه با خواسته‌های طرف مقابل هماهنگ‌تر باشید، سهم بیشتری از مطلوبتان به دست می‌آورید.

ببینید چه سؤالاتی در امتحان می‌آید

در مذاکرات روزمره‌ی زندگی جمع‌آوری اطلاعات در مورد طرف مقابل مهم است. برای آنکه به آنچه می‌خواهید برسید باید رگ خواب آن‌ها را به دست آورید ــ چه چیزهایی روی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. مردم به شما چیزی نمی‌دهند مگر اینکه برایشان منفعتی داشته باشد. یک بخش اساسی از آمادگی، فهمیدن این مطلب است که چه چیزهایی برای طرف شما مهم است و او از مذاکره چه نفعی می‌برد.

برای گفتن اینکه چگونه آدم‌ها به کاری تشویق می‌شوند این داستان را در کلاس‌هایم تعریف می‌کنم. روزی روزگاری، شما کلاس پنجم بودید، روی صندلی کوچکی نشسته بودید، به معلم که آهسته‌آهسته درس می‌داد گوش می‌کردید، و این کم‌کم شما را خواب‌آلود می‌کرد. ناگهان، بچه‌ای درس‌خوان از ته کلاس فریاد می‌کشد: «هی، خانم معلم، این توی امتحان می‌آید؟»

از اینکه کسی چنین سؤالی را پرسیده حسابی برآشفته شده بودید. هیچ کس چشم توی چشم معلم نمی‌انداخت. اما شما با دقت به پاسخ گوش کردید. اگر پاسخ نه بود، به احتمال زیاد دوباره به خواب می‌رفتید ــ این سؤال در امتحان نمی‌آمد. اما اگر معلم می‌گفت: «بلی، این یک بخش بسیار مهم از امتحان است.» شما سیخ می‌نشستید، قلمی قرض می‌گرفتید و یادداشت برمی‌داشتید ــ این بحث در امتحان می‌آید.

از همان روزهای مدرسه آدم‌ها یاد می‌گیرند فقط کاری را انجام دهند که می‌دانند در امتحان می‌آید. فقط کاری را انجام می‌دهند که به نحوی منافعشان را تأمین می‌کند یا افزایش می‌دهد. در مدرسه، انگیزه نمره بود. معلم‌ها با طرح مسائل خاص در امتحان، شاگردان را وادار می‌کردند به حرف‌هایشان توجه کنند. در زندگی بزرگ‌ترها، هدف پول، شادی یا رهایی از آشوب و هیاهو است.

سعی کنید بفهمید انگیزه‌ی طرف مقابل چیست. بعد، در حین مذاکره به او بفهمانید که می‌توانید خواسته‌هایش را برآورده کنید. ارزیابی طرف مقابل را در اولویت قرار دهید.

اطلاعات را بنویسید

یادداشت کنید

پیش از شروع مذاکره یک لیست کنترل در ذهنتان تهیه کنید. حتا بهتر است آن لیست را بنویسید. این فهرست هرقدر هم دقیق و موجز باشد، باز به دلیل پیچیدگی‌های مذاکره تغییر می‌کند؛ اما ضرورتِ نوشتنِ آن سر جایش است. حتا برای مذاکرات ساده و صریح، نوشتنِ نکاتِ اساسی قبل از شروع مذاکره بسیار مؤثر است.

به‌عنوان مثال اگر می‌خواهید یک اتومبیل دست‌دوم بخرید، قیمت اتومبیل مطلوب و نیز انتخاب بعدی‌تان را بنویسید (قسمت «کشف رمز ارزش‌ها» را که در مورد محل یافتن این نرخ‌ها بحث می‌کند بخوانید). همچنین قیمت پیشنهادی، محدودیت زمانی و چیزهایی هم در مورد شرایط فروشنده بنویسید.

مهم‌تر از نوشتن اطلاعات جمع‌آوری‌شده درباره‌ی موضوع مذاکره، یادداشت آن چیزی است که هربار از طرفِ مذاکره می‌فهمید. عدم آگاهی در مورد کسی که قرار است با او مذاکره کنید، معمول‌ترین اشتباهِ آدم‌ها در آماده‌سازی است. برای ممانعت از افتادن در این دام، هرگونه اطلاعاتی را در مورد طرف مقابل نگهداری کنید. آن‌ها را بنویسید. نگه دارید. به آن‌ها اضافه کنید. این اطلاعات، پُربها هستند.

نکته

این روزها می‌توانید به‌یادآوردنی‌ها را به کامپیوتر بسپارید. این کار در یادآوریِ تاریخ‌های تولد، نام همسر و فرزندان و دیگر اطلاعاتِ آدم‌های دخیل در مذاکره فوق‌العاده اهمیت دارد. هیچ‌کدام از این اطلاعات نامربوط نیستند.

چرا برای نوشـــتن اطلاعات جمع‌آوری‌شده زحمت بکشید؟ فقط دو تا از آن دلایل عبارت است از:

- ✓ تحقیقات نشان داده که صرفِ عملِ نوشتنِ هر چیز، احتمال در یاد ماندنش را بیشتر می‌کند؛ حتا اگر بلافاصله کاغذ را دور بیندازید.
- ✓ نوشتن اطلاعات، یک سیستمِ دسترسیِ آسان را برایتان فراهم می‌کند. اگر وسوسه بر فروشـــنده غالب شود که حقایق را کمی دستکاری کند، دلیلی ندارد شما هم واقعیت را زیر سؤال ببرید. شما خیلی ساده می‌توانید بگویید: «بگذارید به یادداشت‌هایم نگاهی بیندازم.» دوباره اصل گفته‌ها را بخوانید. این کار به‌مراتب کمتر از این توهین‌آمیز است که بگویید «اما شما گفتید...». جمله‌ی دوم غالباً سرآغاز بحثی است که برنده‌ای ندارد. جمله‌ی اول عموماً بی‌نیاز به بحث و پایان‌دهنده‌ی آن است. این کلمات را به خاطر داشته باشید: «هی، یادداشت‌های من می‌گوید... اما شما گفتید...»

فعالیت

به مذاکره‌ی بعدی فکر کنید. هرچه در مورد طرف مذاکره می‌دانید بنویســـید. این فصل، شاملِ لیستِ اطلاعاتی است که نشان می‌دهد آمادگی در مورد طرف مذاکره واقعاً چقدر ممکن اســـت عریض و طویل باشـــد. به خاطر داشته باشید همه‌ی این اطلاعات در هر مذاکره‌ای لازم و یا حتا مفید نیســـتند. پس فهرست اطلاعات‌تان را متناسب با آن موقعیت خاص تنظیم کنید.

فهرست اطلاعات

اطلاعات زیر را در مورد طرف مذاکره‌تان تهیه کنید.

نام: ____________________

نام شرکت: ____________________

با این شخص چه رابطه‌ای دارید؟ ____________________

چه مدت است با این سازمان ارتباط دارید؟ ____________________

در آینده برنامه‌ای با سازمان دارید؟ ____________________

اگر قصد ترک سازمان را دارید، چه وقت؟ ________ و به قصد چه‌کاری؟ ________

این شخص تا چه حد برای این مذاکره مناسب است؟ ____________________

در این نوع مذاکره چه نوع سیاست‌های سازمانی را اِعمال می‌کنند؟

از مذاکره‌کننده چگونه قدردانی می‌کنند؟ اگر این مذاکره باعث صرفه‌جویی مالی شود، آیا برنامه‌ای برای تشویق او در کار است؟ ______

آیا این تشویق براساس حق‌العمل‌کاری است یا حقوق خالص؟ ______

طرف مقابل، چه محدودیت‌های زمانی دارد؟ ______

چه نوع فشارهای دیگری از طرفِ محلِ کارِ مذاکره‌کننده وجود دارد؟

این شخص قبل از گرفتن تصمیم نهایی با چه کسی باید مشاوره کند؟

آیا اختیارات مذاکره‌کننده، محدود است؟ یعنی آیا نقطه‌ای هست که پیش از آن باید مذاکره را تمام کند و بعد حضورِ مقامِ بالاتری ضروری باشد؟ ______

آن نقطه کجاست؟ ______

مقامات بالاتر از شخص مذاکره‌کننده چه دیدگاهی دارند؟ ______

نظر مذاکره‌کننده به شما چیست؟ ______

به سازمانتان؟ ______

به موضوع مورد نظر شما؟ ______

چه کسی در گذشته با این شخص معاملات مشابهی کرده؟ ______

چگونه می‌توانید با او تماس بگیرید؟ ______

آن شخص در مورد این مذاکره‌کننده چه می‌گوید؟ ______

ارزیابی کلی شما از شخص مذاکره‌کننده چیست؟ ______

آماده شدن برای مذاکره در سطح جهانی

اگر قرار است در یک مذاکره‌ی بین‌المللی شرکت کنید، می‌بایست برای رویارویی با مسائل بسیاری آماده باشید. بیشتر آدم‌ها اگر قرار است در سطح بین‌المللی مذاکره‌ای داشته باشند پیشاپیش از آن مطلع می‌شوند. اگر از گوشه و کنار خبردار شده‌اید که قرار است در آینده در مذاکره‌ای بین‌المللی شرکت کنید، از الان جمع‌آوری اطلاعات در مورد فرهنگ، قوانین و نحوه‌ی انجام کارها را در کشورِ طرف مذاکره‌تان شروع کنید.

افرادی که در یک فرهنگ دیگر بیشتر توانایی مذاکره دارند تا فرهنگ خودشان، این شانس را داشته‌اند که در دوره‌ای از زندگی‌شان در آن محیط زندگی کنند. اگر واقعاً خوش‌شانس باشند در آن زمان کم‌سن‌وسال بوده‌اند و توانسته‌اند آن فرهنگ را بدون قضاوت جذب کنند. اگر شما آن‌قدر شانس نداشته‌اید که همانند طرف مذاکره‌تان در آن فرهنگ زندگی کنید لازم است کمی بیشتر آمادگی داشته باشید.

خواندن مقاله‌ای خلاصه در مورد یک فرهنگ متفاوت یک چیز است، جذب آن فرهنگ آن‌چنان که بتوانید به‌راحتی با ریتم‌ها و قوانین آن حرکت کنید چیز دیگر. احترام قائل شدن برای یک فرهنگ دیگر باز هم بیشتر وقت می‌برد. اگر به فرهنگی احترام بگذارید و واقعاً ریشه‌های آن مردم را درک کنید به‌راستی گام بلندی برای برقراری ارتباط مؤثر با افراد آن گروه برداشته‌اید.

چگونه مثل بومی‌ها صحبت کنید

مذاکره در سطح بین‌المللی، مستلزم داشتن آمادگی‌های خاصی است که ابزار آن نیز فراهم است. در مورد تاریخ، جغرافی، آداب و رسوم، و مذهبِ مردمی که قرار است طرف مذاکره‌تان باشند کتاب بخوانید. داشتن چنین اطلاعات خاصی باعث می‌شود مذاکره‌تان کمتر خسته‌کننده و بیشتر نتیجه‌بخش باشد. اگر مذاکره در زمین حریف انجام می‌شود، دانشی که در آماده‌سازی کسب کرده‌اید به‌شدت به خوشی‌های لحظات فراغت‌تان در این سفر می‌افزاید.

منابع قابل استفاده برای آمادگی شما بسیارند. در اینجا چند نمونه را می‌بینید:

- ✓ با دوستان و همکارانی که از آن فرهنگ اطلاعاتی دارند صحبت کنید. گفتن از سفرهای خارج از کشوری که داشته‌ایم همیشه برای همه هیجان‌آور بوده.
- ✓ کتاب‌های موجود را بخوانید و ویدئوهای مسافرتی و همین‌طور فیلم‌هایی را که در آن فرهنگ ساخته شده‌اند ببینید.

- ✓ اینترنت ممکن است دریچه‌ی الکترونیکیِ خوبی به فرهنگ‌های دیگر باشد. می‌توانید با کامپیوتربازهای کشورهای دیگر گپ اینترنتی بزنید یا اینکه وب‌سایت‌ها را ببینید.
- ✓ بسیاری از شهرهای بزرگ، دارای مراکزی فرهنگی هستند که توسط دولت‌های خارجی یا پناهندگام کشوری که می‌خواهید ببینید اداره می‌شوند.
- ✓ رستوران‌های ملت‌ها منابع جالب دیگری هستند. با صاحبان آن‌ها گپی بزنید. اغلب در عین اینکه در مورد غذاهای آن کشور چیزهای بسیار می‌آموزید اطلاعات زیادی هم از کشور حریف مذاکره‌تان به دست می‌آورید.

مخصوصاً زمانی را به آشنایی با نحوه‌ی دخالت دولت خارجی در معامله‌تان اختصاص دهید. مدیران شرکت‌های ایالات متحده در مورد قوانین تجاری بسیار گله دارند. بسیاری از امریکایی‌ها معتقدند مقامات محلی، ایالتی و مرکزی بیش از حد بر کارهای تجارتی آن‌ها نظارت می‌کنند. امریکایی‌ها اغلب از دخالتِ شدیدترِ دولت‌های خارجی در معاملات تجاریِ شخصی‌شان گله‌مند هستند. امریکایی‌ها تعجب می‌کنند از اینکه یک مقام رسمی — و اغلب بلندپایه‌ی یک دولت خارجی — را سر میز مذاکره درمورد مسائلی می‌بینند که در امریکا کاملاً خصوصی محسوب می‌شوند.

هرچه در مورد میزان دخالت دولت بیشتر بدانید، کمتر با مشکل روبه‌رو می‌شوید. قضاوت در این مورد هیچ کمکی به شما نمی‌کند. روش زندگی در کشورهای مختلف با هم تفاوت دارد. هیچ درست و غلط مطلقی وجود ندارد. فقط کارها را به شکل‌های دیگری انجام می‌دهند. پیش از ترک کشورتان، در مورد این تفاوت‌ها تحقیق کنید تا بتوانید با دستی پرتر از آنچه می‌خواستید به خانه برگردید.

اوایل دهه‌ی ۶۰، راه افتادم که دنیا را ببینم. تازه از عربستان سعودی به طرابلس در لیبی رسیده بودم. با صندل، شلوار کوتاه، تی‌شرت و کوله‌پشتی به بازار اصلی رفتم. داشتم از گرسنگی تلف می‌شدم اما قبل از اینکه وارد معرکه بشوم، ایستادم و خرید کردن محلی‌ها را نگاه کردم. در دکه‌های غذا نیاز زیادی به مذاکره نبود. بعد از اینکه فهمیدم محلی‌ها موز را به چه قیمتی می‌خرند مؤدبانه آن را به همان قیمت درخواست کردم — فروشنده ده‌برابر آن را درخواست کرد. وقتی اعتراض کردم شروع به ایراد نطقی تند و طولانی کرد. کلمات را نفهمیدم، اما پیام رسا بود. گرسنه و خسته دست به جیب بردم تا دوبرابر پرداخت کنم. عکس‌العمل او اهانت‌آمیز بود. مردم داشتند جمع می‌شدند. خصومت آن‌ها کاملاً آشکار بود. پول را کامل پرداختم و عقب‌نشینی کردم — به‌سمت فرودگاه. حتا یک ساعت دیگر هم در این شهر زیبا اما ترسناک مدیترانه‌ای نماندم.

همین‌طور که در فرودگاه منتظر پرواز به دهلی نو بودم، فهمیدم ضدیت با امریکایی‌ها در طرابلس بسیار شایع است. این مردم اخیراً در یک حرکت جمعی عظیم یک انتخابات آزاد و صادقانه برگزار کرده بودند. جوانی فتنه‌جو به نام معمر قزافی با آرای بالا انتخاب شده بود. اینجا جایی نبود که بشود برای خوش گذرانی این‌طرف و آن‌طرف پلکید. این هم از نخواندن روزنامه در تعطیلات.

امروزه در مورد فاصله‌ی زیاد قیمت‌ها برای محلی‌ها و غربی‌ها در بسیاری از کشورهای جهان سوم، نظر کاملاً متفاوتی دارم. بیشتر این کشورها مالیات فرودگاهی ندارند. برعکسِ بسیاری از شهرهای ایالات متحده هیچ مالیاتی بر نرخ هتل‌ها نبسته‌اند. در عوض بازدید کنندگان هنگام خرید نوعی «مالیات» بازدید پرداخت می‌کنند. هنوز هم دلم می‌خواهد بدانم محلی‌ها چه قیمتی پرداخت می‌کنند. کسب این آگاهی بخشی از آمادگی برای مذاکره است. دیگر هیچ‌وقت آن‌طور گستاخانه نخواسته‌ام همان قیمت محلی را پرداخت کنم. من پرداخت مالیات بازدیدکننده را پذیرفته‌ام.

چگونه در مورد فرهنگ، خرده‌فرهنگ و شخص مناسب تحقیق کنید

بین‌المللی

پیش از آنکه به درون تحقیقات فرهنگی‌تان شیرجه بروید لازم است ابتدا فرهنگی را که با آن سروکار دارید دقیقاً بشناسید. وقتی از ما در مورد مذاکره در آسیا[1] می‌پرسند، تصور می‌کنیم که همه‌ی آسیا یک فرهنگ واحد داشته باشد و با احترام تعظیم می‌کنیم. تفاوت بین ژاپن و چین و کره بسیار است. اگر می‌خواهید کاملاً آماده باشید نباید آن‌ها را با هم در یک جوال بگذارید. مسلمانان و مسیحیانی که کنار هم در مالزی زندگی می‌کنند معیارهای بسیار متفاوتی دارند، گرچه به لطف مالزیایی بودن از نقاط مشترک بسیاری هم برخوردارند.

در درون فرهنگ‌ها، خرده‌فرهنگ‌ها وجود دارند. به نظر می‌رسد نظام رانندگان تاکسی در تمام دنیا یکسان باشد. رانندگان ریکشا در کشورهای شرق آسیا، جیتنی‌ران‌ها در مانیل، یا رانندگان تاکسی در هر جای دیگر، علاقه‌ی شدیدی به این دارند که مسافران غریبه را از عجیب‌ترین (و طولانی‌ترین) راه‌ها به مقصد برسانند و هرچقدر ترافیک اجازه دهد کرایه بگیرند. اگر این اتفاق برای شما بیفتد بهایی است که باید برای آماده نبودنتان پرداخت کنید. اگر در فرودگاه لوس‌آنجلس از یک راننده‌تاکسی

۱. دقت کنید در غرب، به‌ویژه دنیای انگلیسی‌زبان، آسیا به معنای هند تا آسیای شرقی است و معمولاً کشورهای مشترک‌المنافعِ شوروی سابق (آسیای میانه) و بخش آسیایی خاورمیانه جزو «آسیا» محسوب نمی‌شوند.

بخواهید شـما را به منزلتان در بندیکت کانیون (Benedict Canyon) ببرد و چیز دیگری نگویید، شـما را از بزرگراه و با حدوداً هشت دلار بیشتر از آنچه ما پرداخت می‌کنیم به مقصد می‌رساند. ما سه خیابان سرراست را به این راننده‌ها معرفی می‌کنیم که مستقیم‌تر، ارزان‌تر و خوشایندتر هستند.

حفظ کنید

همین‌طور که مشغول جمع‌آوری جزئیات در مورد فرهنگ طرف مذاکره‌تان هستید، فراموش نکنید که باید در مورد شـخص طرف مذاکره‌تان هم اطلاعاتی جمع‌آوری کنید. گرچه دستفروش کنار خیابان ممکن است فقط سنت‌های فرهنگ خودش را بشناسد، اما از یک مذاکره‌کننده‌ی بسیار مجربِ بین‌المللی، مانند شیخ زکی یمانی، وزیر سـابق نفت عربستان سعودی توقع این است که روش زندگی شما را بشناسد و با توجه به آن بازی کند.

اما من آماده نیستم!

هیچ‌گاه قبل از آمادگی، مذاکره را شروع نکنید ــ باید کاملاً آماده شوید. این قانون نیست؛ واقعیت زندگی است. هیچ‌کدام از طرفین نباید پیش از موعد، مذاکره را شروع کنند. ممکن است بشود بدون برنامه‌ریزی کارهایی را انجام داد، اما نمی‌توان پیش از آمادگی کامل مذاکره را شروع کرد.

نکته

اگر کسی خواست پیش از آمادگی کاملِ شما، مذاکره را شروع کند خیلی ساده بگویید «هنوز آماده‌ی بحث در این مورد نیستم.» حتا بهتر است فقط گوش کنید. درست گوش دادن مخصوصاً در شروع مذاکره، صرفاً بخش دیگری از آماده‌سازی است.

اگر وقتی طرف مقابل صحبت می‌کند گوش کنید تا چیزی را از دست ندهید. اگر از شما پاسخی بخواهند فقط بگویید آماده نیستید و زمانی را تعیین کنید تا با پاسخ برگردید. همچنین می‌توانید از طرف مقابل بپرسـید آیا می‌خواهد مطلبی را اضافه کند تا فرصتی دوباره برای جمع‌آوری اطلاعات را از دست نداده باشید.

اگر پیش از پایان آماده‌سـازی کسی از شما بخواهد مذاکره را شروع کنید جزئیات اطلاعاتی را که کم دارید از او بخواهید. آماده‌سازی خوب ممکن است کاری به سادگیِ گوش‌دادن باشد. گوش دادن، راه خوبی برای کسبِ اطلاعاتِ مورد نیاز و همچنین راهی برای تبدیل یک مذاکره‌ی مخاطره‌انگیز به موفقیتی آشکار است (قسمت ۴ به وجوه مختلف گوش کردن در مذاکره می‌پردازد.)

نکته

یکی از راه‌های فهمیدنِ میزانِ اهمیتِ پرسش‌هایتان، شدتِ مقاومتِ حریف در مقابل سؤال شماست. اگر پاسخ به یکی از سؤالات این است، «اوم، اجازه ندارم این را به شما

بگویم.» متوجه می‌شوید سؤال مهمی پرسیده‌اید. باز هم جست‌وجو کنید. پاسخ را از همان شخص یا شخص دیگری به دست آورید، اما مطمئن باشید اگر طرف مقابل سعی دارد پاسخ را از شما مخفی کند آن جواب برای شما مهم است.

مسلماً وقتی از طرف یک مشتری یا شرکت صحبت می‌کنید می‌توانید به‌راحتی مکث کنید و تکنیک‌های قبلی را به کار ببرید. طرف مقابل، این را می‌داند که شما باید از رؤسای خود دستور بگیرید، اینکه عضوی از یک تیم هستید و نمی‌توانید سرخود عمل کنید.

بعضی وقت‌ها که دارید از طرف خودتان صحبت می‌کنید، در مقابلِ خودداریِ شما از دادنِ پاسخ، عکس‌العملی استهزاآمیز دریافت می‌کنید: «منظورتان چیست که نمی‌دانید چقدر باید پرداخت کنید؟» یا «چقدر طول می‌کشد تا این کار را انجام بدهید؟» این یعنی اگر شما آدم مناسبی برای کار هستید، باید این چیزها را بدانید. اینجا باید حقیقت را با خونسردی بیان کنید. نفس عمیقی بکشید و بگویید: «خوب، می‌توانستم همین الان جواب سریعی به شما بدهم. اما این کار را نمی‌کنم. می‌خواهم مطمئن شوم رقمی که می‌دهم برایم عملی است و در ضمن می‌خواهم با شریکم هم صحبت کنم.» دقیقاً بگویید به چه مقدار آمادگی نیاز دارید و اینکه کار چقدر طول خواهد کشید.

دقت شما در پاسخ دادن، خیالِ طرفِ مقابل را راحت می‌کند که شما سرگرمِ بازیِ احمقانه نیستید. باید در موردِ نیازِ خودتان به آماده‌سازی با احترام و وقار برخورد کنید تا طرف مقابلتان هم به این کار مجبور شود.

بعد از اینکه طرف مقابل، کاملاً متوجهِ نیازِ شما به کمی وقت بیشتر برای آمادگی شد و آن را پذیرفت، می‌توانید بگویید: «با این‌همه، اگر رقم خاصی در ذهن دارید دوست دارم آن را بشنوم.» اگر سریعاً این جمله‌ی مهم را ادا کنید، پاسخ منفی‌تان را به پیشنهاد دوم در آینده فقط به حساب عدم تمایل شما به رد پیشنهاد اولیه می‌گذارند. اگر آن‌ها نمی‌خواهند چنین پیشنهادی بکنند سعی کنید علت آن را بفهمید. این اطلاعات ممکن است دیدِ جالبی از طرف مقابل به شما بدهد. به‌عنوان مثال ممکن است بفهمید سیاستِ کاریِ شرکت مانع از آن است که آن‌ها پیشنهاد اولیه را بدهند یا اینکه آن‌ها نیز هنوز برای ورود به مذاکره آماده نیستند. ممکن است بفهمید کل ماجرا حقه‌بازی است ـــ اینکه آن‌ها واقعاً می‌خواهند با کس دیگری معامله کنند، بنابراین جرأت نمی‌کنند به شما پیشنهاد قاطعی بدهند. دلایل عدم تمایل آن‌ها ممکن است به‌اندازه‌ی خود اطلاعات مهم باشد.

فصل ۳

طراحی جلسه‌ی اول

در این فصل

- صحنه‌آرایی برای یک جلسه‌ی مفید
- انتخاب افرادی که باید در جلسه حضور داشته باشند
- تهیه‌ی صورت‌جلسه
- آمادگی روحی
- تأثیرگذاری در اولین برخورد

موضوع مذاکره‌ی شما هرچه باشد در جلسه‌ی اول با یک سری مسائل معمولی مواجه می‌شوید. حتا اگر برای موضوعِ مذاکره آماده هستید، باز هم به این نیاز هست که تصمیم بگیرید جلسه کِی و کجا برگزار شود، چه بپوشید و اگر امروز وضع موهایتان روبه‌راه نیست چه بکنید. هرچقدر هم آماده باشید ممکن است جذبه‌ی صحنه شما را بگیرد. این فصل به شما کمک می‌کند با اعتمادبه‌نفس وارد جلسه‌ی مذاکره شوید.

کنترل محیط

معمولاً آدم‌ها برای انتخابِ بهترین مکانِ مذاکره وقت کمی صرف می‌کنند و بر قوانینی تکیه می‌کنند که انتخاب زمان و مکان مناسب را دشوار می‌کند. به‌عنوان مثال اگر هر دو طرف اصرار داشته باشند به‌خاطر خوش‌شانسی‌شان، جلسه در دفترِ کاریِ خودشان برگزار شود شروع کار غیرممکن است.

اگر مغلوب شدید و احساس می‌کنید هیچ‌گونه کنترلی روی جزئیات محیط مذاکره ندارید، توجه به این نکات باز هم مهم‌تر می‌شود. به‌عنوان مثال، مکانی که در آن در مورد ارتقای شغلی صحبت می‌کنید ممکن است از پیش تعیین شده باشد؛ اما صبر کنید. آنچه در این فصل می‌خوانید باعث می‌شود که حتا دفتر رئیستان محیطی بسیار پذیراتر برای مذاکره باشد.

مذاکره در زمین خودی

حضور در دفتر خودتان، اغلب بسیار مفید است چون زمین خودتان است. تمامی اطلاعات در دسترس است. در صورتی که به تخصص نیاز داشته باشید همکارانتان حضور دارند. هرچه باشد پایگاه عملیاتی شما اینجاست. میزان راحتی شما در این محیط حداکثر است.

اخبار داخلی

زمین خودی آن‌قدر برای شرکت پمپ گروندیگ در فرسنو[1] مهم است که درست در محل کارخانه یک مجموعه مهمانسرا ساخته و افرادی را برای پذیرایی از میهمانان استخدام کرده. می‌توانید کارخانه را ببینید، در مورد معامله مذاکره کنید و هرگز نگران جا، غذا و هیچ‌چیز دیگری نباشید. گروندیک هم یک محیط مذاکره‌ی ایده‌آل درست کرده. بازدیدکننده از قید و بند هماهنگی‌های سفر و همین‌طور مزاحمت‌های دفتر کار آزاد است. این فضا، تجسمِ قانونِ «همیشه در زمین خودت مذاکره کن» است که مکرراً به آن اشاره کرده‌اند.

اما حواستان باشد که این قانون وحی مُنزَل نیست. هرچه بیشتر برای مهارت‌های دیگری که در این کتاب آمده وقت صرف کنید این مسئله که در دفتر خودتان باشید یا شخصی دیگر، کمتر اهمیت پیدا می‌کند. گاهی برگزاری جلسه در دفترِ طرفِ مقابل برای شما بهتر است. اگر طرف مذاکره‌ی شما همیشه ادعا می‌کند بعضی مدارک در دفتر کارش جا مانده‌اند، برگزاری جلسه در دفتر او مانع از عذر و بهانه‌های این‌چنینی است. بعضی اوقات مدارک حجیم و صعب‌الحمل برای یک مذاکره حیاتی هستند. در این صورت، بهترین مکان برای مذاکره همان جایی است که آن مدارک هستند.

مهم‌ترین نکته‌ی فیزیکی یا روانیِ قابلِ توجه در یک مکان، این است که بتوانید بشنوید. روی این مسئله وسواسی و سخت‌گیر باشید ــ هم به‌خاطر خودتان و هم به‌خاطر طرف مقابلتان در مذاکره سخت بگیرید. اگر نتوانید روی آنچه طرف مقابل می‌گوید تمرکز کنید، نمی‌توانید مذاکره کنید. از جهت فیزیکی این کار غیرممکن است.

بین‌المللی

اگر درگیر مذاکراتی بسیار سطح بالا با ملل دیگر هستید، محل مذاکره بسیار مهم است. در این‌گونه مواقع، انتخاب محل بیشتر اوقات برای هموطنان رأی‌دهنده‌تان تعابیر سیاسی وسیعی دارد. صورتِ ظاهریِ امر می‌تواند مفهوم سیاسی خاصی پیدا کند که هیچ ربطی به فضای مذاکره نداشته باشد. رهبران طرف مقابل باید مظهر

1. Fresno Grundig Pump

قدرت در خاک خود باشند، بنابراین محل مذاکره ممکن است بحث‌های پیچیده‌ی بسیاری در بر داشته باشد.

استقرارِ هدفمندِ حاضران

ترتیب صندلی‌ها موضوع شوخی‌های بسیاری است که گاهی لازم است به آن توجه زیادی کنید. گرچه افراد بسیاری محل نشستن حاضران را به تصادف واگذار می‌کنند، اما شما ابداً این کار را نکنید.

چند توصیه برای استقرار بر سر میز:

- ✓ کنار کسی بنشینید که لازم است سریعاً و به‌طور خصوصی با او مشاوره کنید.
- ✓ مقابل کسی بنشینید که بیشترین کشمکش را با او دارید. مثلاً به‌عنوانِ رهبرِ گروهِ مذاکره‌کننده درست مقابلِ رهبرِ گروهِ حریف بنشینید. اگر می‌خواهید حالت تهاجمی را کاهش دهید می‌توانید یکی دو صندلی این‌طرف‌تر یا آن‌طرف‌تر بنشینید. گاهی، شکل میز یا اتاق مذاکره این فرصت را به شما می‌دهد که در مجاورت طرف مذاکره و نه درست مقابل او بنشینید.
- ✓ مشخص کنید چه کسی به در و چه کسی به تلفن نزدیک‌تر بنشیند. اگر احتمال می‌دهید بخواهید از استفاده تلفن کنید یا بیرون اتاق افرادی را در انتظار نگه دارید، این نقاط مکان‌های اقتدار محسوب می‌شوند. کسی که به تلفن نزدیک‌تر است استفاده از آن را کنترل می‌کند. کسی که به در نزدیک‌تر است دسترسی فیزیکی به اتاق را تحت نظر دارد.
- ✓ پنجره‌ها و زاویه‌ی نور خورشید هم نکات مهمی هستند؛ مخصوصاً اگر باعث ایجاد حرارت یا نور شدید شوند.

نکته

در دفتر رئیس از نشستن روی آن صندلی که همیشه برای دستور گرفتن روی آن می‌نشینید اجتناب کنید. اگر رئیس جای معینی برای صحبت دارد سعی کنید هنگام مذاکره در مورد ارتقای شغلی‌تان به آن محل بروید. مبل‌ها برای ایجاد احساسِ شرایط برابر فوق‌العاده‌اند. اگر رئیستان محکم پشت میزش چسبیده، دو کار انجام دهید:

- ✓ برای شروع صحبت حتی‌المقدور سرپا بایستید تا با او چشم در چشم شوید.
- ✓ اگر نشستید صندلی‌تان را به کنار میز او نزدیک کنید ــ یا حداقل آن را از مکان همیشگی‌اش جابه‌جا کنید. یعنی اینکه این جلسه متفاوت از جلسات همیشگی است که طی آن‌ها رئیس به شما کاری ارجاع می‌کند.

شنیدن را آسان کنید

هنگام تصمیم‌گیری در مورد محل مذاکره، مطمئن شوید هر دو طرف همه‌ی صحبت‌ها را می‌شنوند. اگر مزاحمت‌های پی‌درپی یا سروصدای بیش از حد در محل مذاکره وجود داشته باشد، هرچقدر هم که سعی کنید گوش دادن به صحبت‌ها امکان ندارد.



جالب است، همه‌ی کتاب‌هایی که در مورد زندگی جنسی بهتر نوشته شده‌اند (و این کتاب‌ها بسیار زیاد هم هستند و فقط از کلمه‌ی «مذاکره» استفاده نمی‌کنند) بر این نکته تأکید دارند. مهیا کردن محیطی مساعد برای مذاکره در مورد فعالیت‌های جنسی همیشه در این کتاب‌ها موضوع مقالاتی روشن و متعدد بوده‌اند. نویسندگان چنین کتاب‌هایی همگی داشتن یک محیط آرام و به دور از مزاحمت یا حواس‌پرتی را توصیه می‌کنند. کتاب آمیزش جنسی به زبان آدمیزاد نوشته‌ی دکتر روت وستهایمر (Ruth Westheimer) را بخوانید.



بسیاری از اوقات، مردم برای صحبت در مورد مسائل مهم، میهمانی نهار را انتخاب می‌کنند. در فرهنگ ما، وعده‌های غذا اساساً محیط‌هایی صمیمانه‌اند. این باعث می‌شود ملاقات بر سر میز نهار، فرصت مناسبی برای توسعه‌ی روابط، نزدیک کردن آدم‌ها به یکدیگر و اقدام به شناخت آن‌ها باشند. با این همه، هنگام غذا عموماً زمان مناسبی برای مذاکره در مورد هر موضوع با هر میزان اهمیت نیست. اول اینکه نام بسیاری از رستوران‌های شیک مترادف با سروصدا و هیاهو است. دوم اینکه، رستوران‌ها سرشار از پرسش‌های بی‌حساب در مورد نیازهای شما، کیفیت خدمات و بدتر از همه یک بند پر کردن لیوان است.

پیش‌بینی محیط مذاکره



اگر شرکت شما در حال ساخت فضای جدیدی است، در طراحی اتاقی که بیشتر مذاکرات در آن صورت می‌گیرد، دخالت کنید. سخت بجنگید تا آن را در اندازه‌ی درست، نزدیک به دستشویی‌ها و نزدیک به مکان‌های استراحت بسازید. در این روزگار که موضوع پول همه‌جا خون و خونریزی به راه انداخته همه تمایل دارند فضای مذاکره را کوچک‌تر کنند به این دلیل که «زیاد از آن استفاده نمی‌کنیم» یا «با کوچک‌ترش هم می‌شود ساخت.»

این‌ها همه درست است. اما اگر بدانید فروش برای شرکت‌تان چقدر مهم است، یا مذاکره در مورد معاملات بزرگ برای دفتر حقوقی‌تان تا چه حد اهمیت دارد و یا

عقد قراردادی برای بانک یا دفتر معاملات املاکتان از چه اهمیتی برخوردار است، ارزش این مکان را نادیده نمی‌گیرید. این مکان، مرکز ثقل کار شماست. شاید مدیران بتوانند «با کمتر بسازند». اما مراقب باشید اگر مدیر نیستید چنین پیشنهادی نکنید. احتمالاً با طراحی خوب می‌توانید با کوچک‌تر کردن دفاتری که خیلی مورد استفاده نیستند یک فضای اضافی برای اتاق مذاکره ایجاد کنید.

در لوس‌آنجلس، یکی از بهترین طراحی‌ها برای اتاق‌های مذاکره متعلق به شرکت حقوقی گیپسون، هافمن و پانچیونه (Gipson , Hoffman and Pancione) است. این فضا همه‌چیز دارد و فاصله‌ی آن با آشپزخانه و دستشویی فقط چند قدم است. تصویر ۱ـ۳ طرحی از این فضا را نشان می‌دهد.

هیاهوی بسیار برای هیچ!

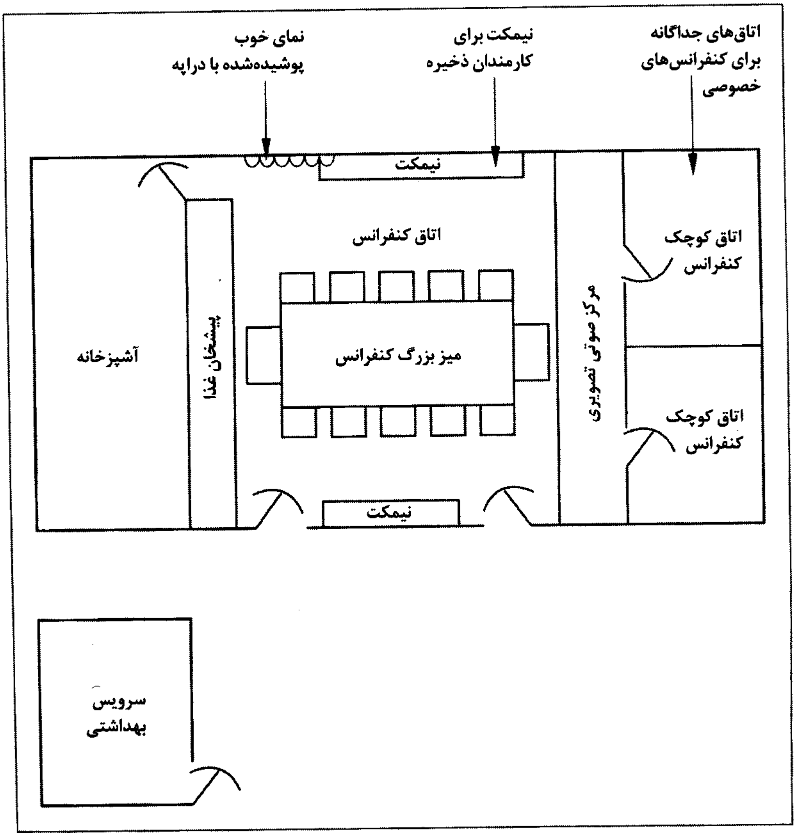
بدترین تجربه‌ی من از محیط مذاکره‌ی نامناسب، فروش بزرگ‌ترین مرغداریِ کالیفرنیا بوده. مشتری من ــ یک خریدار بالقوه ــ مرا برای شرکت در آخرین جلسات مذاکره به مزرعه دعوت کرد. از شواهد می‌دانستم که آن محل، روستایی‌ترین مکانی بود که می‌شد در کالیفرنیای جنوبی پیدا کرد. برای اینکه مرغ‌ها به حداکثر بازدهی برسند مرغداری را دور از بزرگراه‌ها، راه‌های هوایی و مراکز صنعتی ساخته بودند.

موقعیت محل فراتر از حد انتظار من از یک محیط خلوت روستایی بود. حتا یک دفتر کار دلپسند هم که همه‌ی گروه را در خود جا می‌داد وجود داشت. با این‌همه میزبان ما تصور کرده بود پیاده‌رَوِی بی‌وقفه مناسب‌ترین موقعیت برای انجام معامله است. برعکس، در آن گرد و خاک، با آن‌همه آدم بیکار که در اطراف مزرعه رفت‌وآمد می‌کردند و ده‌ها هزار مرغی که یک‌نفس از تنگی جا می‌نالیدند، آنچه حاصل شد سردرگمی و خستگی مفرط گروهی بود که سرحال و آماده وارد شده بودند.

متأسفانه، وقت برای رسیدن به توافق از دست رفته بود، بنابراین قرار گذاشتن برای روزی دیگر هم مشکل بود. سعی کردم اوضاع را با پیشنهادِ میزبانیِ شام از خطر نابودی نجات بدهم. سراغ رستورانی آرام را گرفتم و به همه گفتم نگران هزینه‌اش نباشند. می‌خواستم این معامله، لذت‌بخش باشد.

همان‌طور که میزبان برای تماس با رستورانی که فکر می‌کرد بسیار مناسب است به دفترش می‌رفت پشت سرش فریاد کشیدم: «حتماً میزی بخواهید که بشود دور آن صحبت کرد.»

هنگام شام، به‌خوبی توانستیم با همه صحبت کنیم ــ با همه کس تا شعاع ۱۰ کیلومتری اطراف رستوران. آنجا پاتوق اهالی منطقه بود. هرگز نتوانستیم تنها باشیم. همه میزبان ما را می‌شناختند ــ فاجعه‌ای بود. معامله هیچ‌وقت انجام نشد. هرگز مرغداری را نخریدیم ــ تا به امروز، از خودم می‌پرسم یعنی فروشنده‌ی مکار مزرعه واقعاً می‌خواست آنجا را به مشتریان من بفروشد یا نه. شخصاً این‌طور تصور نمی‌کنم ــ رنگ و لعاب ما خیلی به مذاقش خوش نیامده بود.



شکل ۱ـ۳
شرکت حقوقی گیپسون، هافمن پانچیونه ک فضای ذاکره‌ی خوش‌فرم دارد.

یکی از بهترین قسمت‌های نقشه‌ی همکف در شکل ۱ـ۳، نیمکت‌هایی هستند که کنار دیوارها قرار دارند. این نیمکت‌های گود و راحت، برای اعضای گروه طراحی شده‌اند. در طول جلسات طولانی و شبانه‌ی آماده‌سازی و تکمیل مدارک و اسناد و نزدیک شدن معامله به لحظات پایانی‌اش، همکاران جوان و خسته می‌توانند روی این مبل‌ها چرت بزنند. اگرچه امروزه محورِ طراحیِ ساختمان‌ها سیستم‌های ارتباطیِ تجملاتی هستند، اما فراموش نکنید انسان‌ها هنوز هم به استراحت، تغذیه و تجدید قوا نیاز دارند.

بررسی فهرست میهمانان

انتخاب حاضرانِ جلســه خود موضوع مذاکرات بسیار است. بعضی‌ها علی‌رغم اینکه از «باز هم یک جلســه‌ی دیگر» می‌نالند، اگر به جلســه‌ای دعوت نشوند حسابی به هم می‌ریزند.



هنگامِ هماهنگیِ جلسات حتا یک نفر را هم بیشتر از نیاز دعوت نکنید. (نیاز، در یک جلسه‌ی مذاکره، یعنی کسی هست که حرفی برای گفتن دارد و این حرف را شخص دیگری نمی‌تواند بزند). اگر نتوانستید کسی را دعوت کنید با فرستادن یک یادداشت از او عذرخواهی کنید. کاغذ ارزان است، اما صداهای اضافی در جلسه‌ی مذاکره ممکن است برای شما گران تمام شود. وجود هر شخص اضافی، به‌طور قابل توجهی مشکل کنترل ارتباطات را افزایش می‌دهد. وقتی سکوت در جلسه لازم است احتمال سروصدا کردن با حضور هر یک نفرِ اضافه شدیداً افزایش می‌یابد.

بعضی اوقات، لازم است از یک متخصص برای شرکت در جلسه دعوت کنید ــ مثلاً یک حسابدار ــ حتا اگر آن شخص در جلسات دیگر لزوماً شرکت نکند. در دعوت از او برای صحبت و پاسخ به سؤالات شک نکنید. با این همه، لازم است آن شخص پس از ارائه‌ی مطالبش، جلسه را ترک کند.



تحقیقات نشان می‌دهد مدیران زن بیشتر از آقایان به حضورِ تعدادِ افراد بیشتر تمایل دارند و بیشتر از آن‌ها با تصمیم‌گیری گروهی و مدیریت مشارکتی موافق هستند ــ یک جور برخورد از نوع «دور هم باشیم خوش می‌گذرد». مطمئناً قصد ندارید کسی را نادیده بگیرید. با این همه اگر قرار است شخص دیگری کار خاصی را انجام دهد، لازم است حضورش به کسب نتیجه کمک کند.



بهتر است هنگام تصمیم‌گیری همه را جمع کنید. مخصوصاً در مورد بچه‌ها (که اغلب با زرنگی مذاکره می‌کنند) بهتر است همه در یک زمان در یک اتاق جمع باشند. به این ترتیب پیغام‌ها هنگام انتقال از مادر به پدر و بالعکس مخدوش نمی‌شوند.



اگر والدین از هم جدا شده‌اند، مهم‌تر است همه در یک اتاق جمع باشند. اگر والدین جدا از هم زندگی می‌کنند امکان شاخ و برگ دادن به حرف‌های آن‌ها توسط بچه‌ها بسیار بیشتر است. ممکن است لازم باشد والدین و بچه‌ها با یک مشاور حرفه‌ای ملاقات کنند و این مسائل را با مشاور در میان بگذارند. در غیراین صورت، مسائل جانبی بین بزرگ‌ترها ممکن است مانع از کمک به کودکان شود.

تنظیم صورت‌جلسه

صورت‌جلسه، ابزارِ کنترلِ فوق‌العاده‌ای است. صورت‌جلسه مانع از این می‌شود که طرف مقابل از بحث در موردی که برای او ناخوشایند است شانه خالی کند. حتا اگر برگزارکننده‌ی جلسه نباشید باز تهیه‌ی صورت‌جلسه به نفع شماست. اگر نمی‌خواهید

یا آماده‌ی بحث در مورد موضوع خاصی نیســـتید آن را در صورت‌جلسه وارد نکنید. به‌جای آن می‌توانید موضوع مرتبط دیگری را طرح کنید.



در خیلی از جوامع، نوشته‌ها واقعاً قدرت دارند. صورت‌جلسه‌ی مکتوب برای همه‌ی شرکت‌کنندگان در جلسه از قدرت و اعتباری خاص برخوردار است. همچنین داشتن برنامه به جلســـه شفافیت می‌بخشـــد. یک صورت‌جلسه‌ی مکتوب با شکل دادن به ملزومات حضار را به یادداشت‌برداری از مباحثات جلسه وادار می‌کند.

تهیه‌ی صورت‌جلسه به خودی خود، اثری هنری است. چند راهنمایی:

۱. هرچه قصد دارید بگویید و هر آنچه نمی‌دانید و می‌خواهید بفهمید را بنویسید.

۲. مراقب چیزهایی که در صورت‌جلسه می‌نویسید باشید.

اطلاعاتی را که می‌خواهید از طرف مقابل به دست آورید در یادداشت شخصی‌تان و نه در صورت‌جلسه‌ی اصلی که در اختیار همه قرار می‌گیرد بنویسید.

۳. پـــس از اینکه فهمیدید در مورد چـــه می‌خواهید صحبت کنید، ترتیب آن‌ها را مشخص کنید.

معمولاً بهتر است جلسات را با صحبت‌هایی که کمتر احساسی هستند و سریع‌تر مورد توافق جمع قرار می‌گیرند شروع کنید.

۴. برای همه‌ی حضار نسخه‌هایی از صورت‌جلسه تهیه کنید.

برای هرکدام از افرادی که می‌خواستند در جلسه حاضر باشند، اما نتوانستند یا دعوت نداشتند نیز نسخه‌ای تهیه کنید. برای یادداشت و بایگانی هم نسخه‌ای تهیه کنید.



در جلســـات خانگی این صورت‌جلســـه‌ها همان کارایی را دارند، با این تفاوت که در تهیه‌ی آن‌ها همه‌ی اعضای خانواده باید حضور داشته باشند. اولین قدم اینست که از تک‌تک فرزندان بپرسیم در مورد چه چیزی می‌خواهند صحبت کنند. ممکن است یکی دو نکته را اضافه کنید و بعد بپرسید که با چه ترتیبی می‌خواهند صحبت کنند. این روند، وقتی پای مســـائل احساسی در میان باشد، بسیار مفید است. این حرکت باعث می‌شـــود همه بدانند به هرچه بگویند به‌نوبت و بـــا رعایتِ احترامِ لازم توجه می‌کنید ــ هرچه باشد آن مسائل در صورت‌جلسه فهرست شده‌اند.



روانشناسیِ طراحیِ جلسه، خودش چندین و چند جلد کتاب است. کوتاه‌ترین راه برای تهیه‌ی صورت‌جلسه این است که به‌طور شهودی عمل کنید. بنابراین چشمانتان را

ببندید. میز را مجسم کنید. صورت‌ها را در نظر بیاورید. شروع جلسه را ببینید. تمام جریان را در ذهنتان اجرا کنید. یک ضرباهنگ راحت برای جلسه ایجاد کنید.

به خاطر داشته باشید صورت‌جلسه ترتیبِ طرحِ مسائل را پیشنهاد (و نه تعیین) می‌کند. اگر در طول جلسه، در مورد موضوعی بحثی دربگیرد، صورت‌جلسه کمک می‌کند تا از آن مسئله رد شوید و در فرصتی دیگر به آن برگردید. همچنین صورت‌جلسه مانع از این می‌شود مسائل حساسی از این قبیل دائماً فراموش شوند. اگر شخص دیگری، متوجه روش کاری شما شد ناراحت نشوید؛ مخصوصاً اگر مسئول برگزاری جلسه هم نیستید.

ارزش صورت‌جلسه را دست‌کم نگیرید، هم به‌خاطر کنترلی که ایجاد می‌کند و هم به‌خاطر اینکه تضمین می‌کند تمام مسائل اساسی طرح شوند.

تخصیص وقت کافی به جلسه

تعیین وقت کافی برای جلسه‌ی مذاکره یا برای کل مذاکرات کار راحتی نیست؛ زیرا شما نمی‌توانید طرف مقابل را کنترل کنید. اگر می‌خواهید مذاکره در زمان معینی تمام شود از همان ابتدا آن را اعلام کنید. اگر برای این خواسته دلیل خوبی هم دارید آن را نیز طرح کنید. تخصیص زمان بیش از حد لازم برای یک جلسه‌ی مذاکره همیشه بهتر از وقت کم آوردن است. اگر بیشتر از حد نیاز به جلسه‌ی مذاکره وقت اختصاص داده‌اید، همیشه می‌توانید از وقت اضافه برای پرداختن به مسائل دیگر استفاده کنید.

بین‌المللی

عموماً جلسات معاملات بین‌المللی بیشتر از همان جلسات در داخل وقت می‌گیرند. آماده باشید زمانی دوبرابر را برای به انجام چنین معامله‌ای در نظر بگیرید. چندین عامل باعث این ضرورت می‌شوند:

- ✓ هر دو طرف با تشخیص تفاوت‌های فرهنگی، با احتیاط بیشتری حرکت می‌کنند.
- ✓ تفاوت زبان‌ها وقت‌گیر است، حتا اگر طرفین یک زبان را با لهجه‌های مختلف صحبت کنند.
- ✓ برنامه‌ای که میزبان هرشب برای میهمانانش تهیه می‌بیند ــ آن‌چنان که برای پذیرایی از میهمانان خارجی مرسوم است ــ معمولاً باعث خستگی مفرط آن‌ها می‌شود.

فراموش نکنید مردم نقاط مختلف دنیا در مورد زمان نظرات متفاوتی دارند. رابطه‌ی انگلیسی‌ها با وقت بسیار رسمی است. همه‌چیز، از برگزاری بازی‌ها گرفته تا حرکت قطارها باید سر وقت تعیین‌شده انجام شود. مکزیکی‌ها در مورد زمان کمی خودمانی‌تر هستند. ساعت شروع همه‌چیز، اغلب تقریبی است.

آماده شوید

در این مذاکره شـــما تنها عامل مهم هســـتید. حتا اگر دستیارِ دستیارِ یک نفر باشید؛ عملکرد شما در مذاکره از وضعیت اتاق یا صورت‌جلسه یا جای نشستن حاضران مهم‌تر است. خود را نادیده نگیرید ــ کمی از زمانِ رسیدگیِ به مسائل را صرف رســیدگی به خودتان کنید. این اهمیت دادن به خود، سرمایه‌گذاری مهمی است که نتیجه‌ی قابل توجهی می‌دهد.

آ مثل آماده باش

برای مذاکره به بهترین وجه، باید سرحال و هوشیار باشید:

- ✓ حضور ذهنتان بیشـــتر می‌شود و قادر به پاســخگویی سریع به سؤالات یا حملات خواهید بود.
- ✓ تمرکز و قدرت شنوایی‌تان افزایش پیدا می‌کند.
- ✓ مجبور نیســـتید برای اینکه خود را به خانه و رختخوابتان برسانید، مسائل را سرهم‌بندی کنید.

ما قانون ساعت ۱۰ را برای موارد خاصی مانند مسائل مالی یا انضباط فرزندانمان وضع کرده‌ایم. این موارد خاص موضوع بحث‌هایی هستند که سریعاً به نتیجه نمی‌رسند. ما اکنون به توافق رسیده‌ایم که بعد از ساعت ۱۰ شب در مورد هیچ‌کدام از موضوعاتِ فهرســتِ کوچکمان هیچ گفت‌وگویی انجام ندهیم. می‌دانیم همیشـــه می‌شود این بحث‌ها را تا روشناییِ روزِ بعد به تعویق انداخت. به این ترتیب، زمان با هم بودنمان را حفظ می‌کنیم و خواب شبانه‌ی خوبی هم خواهیم داشت. اغلب اوقات آن موضوع دیگر روز بعد، آن‌قدر هم فرّار به نظر نمی‌رسد.

خواب شبانه‌ی خوب به عملکرد شما در مذاکره کمک می‌کند. بعضی اوقات حرف زدن در مورد این خواب، راحت‌تر از عمل به آن است. اگر همان موقع که می‌خواهید به خواب بروید ذهنتان مشغول مذاکره است، از این کلک استفاده کنید: کاغذی بردارید

و افکارتان را روی آن بنویسید. آن‌قدر ادامه بدهید تا ذهنتان خالی شود. اغلب اوقات، این کار شما را به چرت می‌اندازد و خواب مورد نیازتان را تضمین می‌کند.

به قصد پیروزی لباس بپوشید

درمورد اینکه آدم‌ها چه بپوشند تا احترام و قدرت کسب کنند دو کتاب بسیار مؤثر نوشته شده. مخاطبان این کتاب‌ها حرفه‌ای‌ها هستند، اما اگر بتوانید به کنهِ مطلبِ آن‌ها پی ببرید کارآیی وسیعی دارند. اولین کتاب، به نام برای پیروزی لباس بپوشید نوشته‌ی جان تی. مالوی (John T. Molloy)، جنسیت‌گرایانه است و فقط برای مردان نوشته شده. موفقیت کتاب، به تألیف قسمت بعدی آن منجر شد،به نام لباس پیروزی برای زنان. هر دو کتاب، کمک ارزشمندی به ظهور ستارگان جوان هستند. تئوری هر دو کتاب این است که به رئیس نگاه کنید تا مثل او به نظر بیایید.

نکته

آراستگی در سفر

جوان که بودم همیشه برای سفر به نیویورک از پروازهای شبانه استفاده می‌کردم و اولین جلسه‌ی مذاکره را ساعت ۷:۳۰ صبح روز بعد قرار می‌دادم. الان ترجیح می‌دهم به هتل بروم، دوش بگیرم و سرحال بیایم و افکارم را برای جلسه‌ی ساعت ۹ جمع‌وجور کنم. این تغییر ذائقه را به عقل و نه به سن نسبت می‌دهم. اگر نمی‌توانید در هواپیما بخوابید و برای روز بعد آماده باشید بهتر است یک روز قبل پرواز کنید. وقتی پای سفرهای طولانی در بین است به خودتان سخت نگذرانید.

هنگام سفر کاری به اروپا همیشه اصرار دارم یکی دو روز برای رفع خستگیِ سفرِ طولانی با هواپیمای جت وقت بگذارم. به دلایلی، سفر به آسیا ناراحتی جسمی کمتری برای من ایجاد می‌کند و من می‌توانم سریع‌تر آماده شوم. حتی‌المقدور سعی می‌کنم در سفر کاری هواپیما عوض نکنم.

تأثیر خیره‌کننده‌ی کتاب جان تی. مالوی این بود که در تمام دهه‌ی ۸۰، شاهد جمع عظیمی از زنان جوان کارمند بودیم که کت و شلوار سرمه‌ای، بلوز ابریشمی سفید و دستمال‌گردن ارغوانی بزرگ داشتند. البته حتماً داشتند خودشان را از نردبان ترقی بالا می‌کشیدند، اما تأسف‌آور است که برای زنان جوان جاه‌طلب این ضرورت (یا ضرورت مفروض) وجود داشته باشد که به‌خاطر ورود به جمع آقایان باشخصیت، تغییر ظاهر دهند.

مردان و زنان

توصیه‌های ما آزادمنشانه‌تر و ساده‌تر است: لباسی نپوشید که باعث حواس‌پرتی شود. شما در جلسه‌ی مذاکره هستید. می‌خواهید مردم گوش کنند و شما به‌جز گوش‌هایشان به چشم‌هایشان هم نیاز دارید. خانم‌ها: اگر گوشواره‌ی آویزان دارید یا

لباستان باز است، نگاه‌ها را از صورت‌تان منحرف می‌کنید. آقایان: زنجیرهای طلا و بلوز ورزشی که جلویش باز است و سینه‌تان را نمایش می‌دهد هیچ‌کجا هیچ کمکی به پیشرفت کارتان نمی‌کنند. اگرچه این طرز پوشش ممکن است جای دیگر توجه دیگران را به شما جلب کند، اما در اینجا حتا یک ذره هم به موقعیت شما در مذاکره کمک نمی‌کند.

اگر مدل خاصی از لباس در تعطیلات یا یک مهمانی به درد شما می‌خورد بسیار عالی است. اما آن محیط‌های اجتماعی صمیمانه را (که ممکن است شامل کمی مذاکره در طول شب هم باشد) با محیطِ مذاکراتِ کاری اشتباه نگیرید.

حال که دارید برای اولین جلسه‌ی مذاکره آماده می‌شوید، بهترین توصیه‌ای که می‌توانیم به شما بکنیم اینست که آینه‌ی اطراف خود باشید. آنچه در اطرافتان هست با احترام جذب کنید. به درون محیطتان فرو بروید. بخشی از آن شوید. بعضی از مذاکره‌کنندگان، حتا خود را با سرعتِ تکلمِ طرفِ مقابل وفق می‌دهند. در نیویورک که مردم تند صحبت می‌کنند، مذاکره‌کنندگانِ خوب کمی سریع‌تر حرف می‌زنند. در جنوب که مردم آرام صحبت می‌کنند، آن‌ها هم چند درجه آرام‌تر صحبت می‌کنند (اگر مریل استریپ نیستید سعی نکنید با لهجه‌ی محلی حرف بزنید). بالاتر از همه اینکه بدانید رفتارهای مناسب در جاهای مختلف با هم فرق می‌کنند ـــ با جماعت همرنگ شوید ـــ به‌خاطر احترام به آن‌ها و نه به‌خاطر اینکه دست پیش گرفته باشید.

لباس پوشیدن با هدف ایجاد ارتباط

در مذاکرات تجاری، لازم است طرف مقابل شما را انسانی ارتباط‌پذیر، فهمیده و همفکر بداند. بخشی از این هم فکری در پوشیدن لباس همانند مشتری است. زمانی که در دهه‌ی ۸۰ در صنایع هوا ـ فضا کار می‌کردم به‌خاطر آن‌ها لباسی معمولی با رنگ‌های آبی آسمانی، خاکستری و سیاه می‌پوشیدم. حتا حالا هم، لباس‌های آبی آسمانی‌ام را «لباس کارهای اقتصادی» و لباس قرمزم را با سردست‌های طلایی و نقره‌ای، «لباس خرده‌فروشی» می‌نامم.

من در اولین جلسه‌ی مذاکره با یک شرکت معماری ـــ هنری که در دفترِ ساحلیِ آن‌ها در گاراژی بازسازی‌شده تشکیل شد، کت و شلواری پوشیده بودم که روی آن با سنگ‌های تزئینی کار شده بود. و البته شرکای زنِ آن شرکت هم کت و شلوار با جواهرات تزئینی پوشیده شده بودند. پوشیدن لباس کار رسمی به‌طور حتم مرا از مشتریانم جدا می‌کرد و شاید باعث احساس بیگانگی در آن‌ها می‌شد. گاهی لباسِ اقتدارِ شما، شلوار جین و بلوز معمولی است؛ به شرطی که همان لباسی باشد که مشتری شما می‌پوشد.

لحظه‌ی ورود به اتاق

هرچقدر هم خسته، پریشان یا گیج و منگ باشید همیشه با اتکا به نفسِ و قاطعانه وارد اتاق مذاکره شـــوید. از لحظه‌ی اول، اعتمادبه‌نفس و تسلط را حاکم کنید. این لحظه حال‌وهوای جلسه را تا آخر تعیین می‌کند. حتا اگر رسماً مسئول جلسه نیستید این حالت رخ می‌دهد. رعایت این نکات باعث می‌شوند سطح پایین‌ترین عضو جلسه تقریباً بلافاصله تا مقام بالاترین عضو آن ارتقا پیدا کند.



هرگز برخورد خوشایند را فراموش نکنید. اگر جلسه‌ی قبلی با سخنان تلخی پایان گرفته اســـت اول آن‌ها را برطرف کنید. در غیر این صورت خطرِ شــــروعِ جدال‌های نامربوط وجود دارد. اگر بتوانید از همان ابتدا اوضاع را سروســــامان دهید، می‌توانید به‌راحتی به جلو حرکت کنید. نادیده گرفتنِ چنین شــــرایطی فقط باعث می‌شـــود حال و هوایی خصمانه بر جلســـه حکمفرما باشد. احساسات بد به درون گفت‌وگوها می‌خزند و آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این احساســـات منفی اگر رفع نشـــوند تمامیِ مسائلِ موردِ بحث را آلوده می‌کند.

از لحظه‌ای که دســـت بر دســـتگیره‌ی اتاق مذاکره می‌گذارید یا شـــماره‌ی تلفن طـــرف مقابل را می‌گیرید، نشـــان دهیـــد چگونه می‌اندیشـــید. ضرباهنگی خاص را انتخـــاب کنید و خـــود را با موقعیت وفـــق دهید. مادربزرگ راســـت می‌گفت: «هرچیـــزی که ارزش انجام دارد ارزش خوب انجام دادن را هم دارد.» ســـرتان را به‌اصطـــلاح بالا بگیریـــد. هم داخل و هم خارج از اتاق لبخنـــد بزنید. روی اهداف آنی‌تان تمرکز کنید. دســـت دراز کنید و با همه‌ی حضار دســـت بدهید. اگر لازم اســـت یکی از آن کارت‌های اســـم‌دار را به سینه بزنید، نام خود را با حروف بزرگ نوشـــته و کارت را بالای قســـمت راست ســـینه بزنید تا همه بتوانند به‌راحتی آن را ببینند.



گرفتنِ حالتی مناســـب پیش از آغاز جلسه یکی از ارزشمندترین لحظاتی است که در طول مذاکره دارید.



چند راهنمایی برای اینکه جلسه را به‌درستی شروع کنید:

- ✓ از حضور همه‌ی شرکت‌کننده‌گان و آمادگی آن‌ها برای شنیدن مطمئن شوید.
- ✓ هدف خود را از برپایی جلسه عنوان کنید.
- ✓ موارد ذکرشده در صورت‌جلسه را عنوان کنید و زمان اختصاصی به هرکدام را ذکر کنید.

- ✓ به‌طور واضح، موافقت حضار را با مفاد صورت‌جلسه و همین‌طور روند کار درخواست کنید.
- ✓ از حضار بخواهید نظرات و احساسات خود را در مورد هدف شما بیان کنند.
- ✓ نتیجه‌ی مورد نظرتان را به‌طور خلاصه مطرح کنید و با توجه به صورت‌جلسه کار را شروع کنید.

آمادگی برای جلسه با فردی از فرهنگی دیگر

اگر قرار است با شخصی از فرهنگی دیگر مذاکره کنید، لازم است علاوه بر تمام آماده‌سازی‌های مقرر پیش از شروع مذاکره، ملاحظات خاص دیگری را هم مد نظر داشته باشید. از نکات مطرح‌شده در این بخش استفاده کنید، اما هیچ‌یک از دیگر گام‌های آماده‌سازی را به این دلیل که در یک جلسه‌ی بین‌المللی هستید نادیده نگیرید. در حقیقت قانون خوبی برای جلسات بین‌المللی وجود دارد: اگر فرهنگ طرف مقابل را نمی‌شناسید، با توجه به فرهنگ خودتان مؤدب و ملاحظه‌کار باشید.

چه کسی را دعوت می‌کنید

دانستن اینکه چه کسی باید دعوت شود، کار بسیار ظریفی است ـــ از متخصص کمک بگیرید. شهرداری‌های بیشتر شهرهای بزرگ و فرمانداری‌های همه‌ی ایالات، مسئولانی برای تشریفات دارند که می‌توانند توصیه‌های مفیدی به شما بکنند. همچنین توصیه می‌کنیم کتاب‌های تخصصیِ فرهنگ‌ها را بخوانید، زیرا روش‌ها در همه‌جای دنیا با هم فرق می‌کنند. در کشورهای مختلف، نقش زنان از منشی تا عضو بسیار فعال متفاوت است. در برخی از کشورهای آسیایی، زنان در بخشِ تخصصی و کاریِ جلسه حضور کامل دارند و بعد، مردها به کار ادامه می‌دهند. اگر از چیزی مطمئن نیستید، می‌توانید از مذاکره‌کننده‌ی اصلیِ مقابلتان پیروی کنید. در حقیقت پیروی از مذاکره‌کننده‌ی اصلی در این‌جور مواقع باعث تسهیل ایجاد ارتباط می‌شود.

استخدام مترجم

اگر تصور می‌کنید برای ایجاد ارتباط با طرف مقابل در مذاکره به مترجم نیاز دارید، این را قبل از شروع جلسه اعلام کنید. استخدام مترجم در میانه‌ی کار، به‌نوعی ابراز عدم اعتماد نسبت به توانایی طرف مقابل در واضح صحبت کردن و یا ناتوانی

خودتان در فهمیدن چیزهایی اسـت که طرف مقابل می‌گوید. اگر هرگونه تردیدی در فهـم صحبت‌هـای طرف دیگر دارید (و اگر توانایی مالـی آن را دارید و اندازه‌ی معامله، اجازه‌ی پرداخت این هزینه را می‌دهد) هرچه زودتر مترجم استخدام کنید. به این ترتیب اگر بعداً متوجه شدید به مترجم نیازی ندارید نسبت به طرف مقابل توهینی صورت نگرفته.

مترجمان به یکی از این دو روش کار می‌کنند: همزمان و متوالی

- ✓ **ترجمه‌ی همزمان:** کار با مترجمان همزمان اقدامی گران اما هوشمندانه است. احساس می‌کنید در سازمان ملل هستید. کمی شبیه به این است که فیلمی با صداگذاری بد را نگاه می‌کنید. باید به‌خاطر حرکات صورت و زبان بدنـی، به گوینده نگاه کنید. برای دریافت کلمات ــ که معمولاً به صورتی یکنواخت ادا می‌شوند ــ به مترجمی گوش می‌کنید که دو گام عقب‌تر[۳] از گوینده حرکت می‌کند. با وجود گران و غیرعملی بودن ترجمه‌ی همزمان، این کار به جلسه‌ی مذاکره اهمیت خاصی می‌بخشد.
- ✓ **ترجمـه‌ی متوالی:** ترجمه‌ی متوالی (که ترجمه‌ی تأخیری یا ترتیبی هم نامیده می‌شـود) بسیار رایج‌تر اسـت. در این حالت مترجم به پاسخ گوش می‌دهد و بعد آن را به زبان شـما خلاصه می‌کند. هرگز چنین شخصی را بدون حصول اطمینان از طرفِ معرف و ترجیحاً معرفی که شـما به‌خوبی می‌شناسـید اسـتخدام نکنید. آنچه شـما از مترجم می‌خواهید وفاداری، رازداری، برخورداری از مهارت‌های تکنیکی قوی و عدم دخالت در مسـائل داخل جلسه است.

نکته

اگر به مترجم نیاز دارید، بهتر است هزینه‌ی اضافی مترجمِ همزمان را بپذیرید. داشتنِ مترجـمِ همزمان، طرف مذاکره‌تان را به هـراس می‌اندازد. برای پیدا کردن مترجم همزمان می‌توانید با دادگاه‌های محلی تماس بگیرید، که این‌گونه مترجمان در آنجا فراوانند. باید با ساعات کار دادگاه‌ها هماهنگ باشید.

اگر از این راهنمایی‌های سـاده اسـتفاده کنید، اولین تجربه‌تان با مترجم تجربه‌ای مثبت می‌شود:

- ✓ هرگز در استفاده از مترجم با طرفِ دیگرِ مذاکره شریک نشوید.
- ✓ قبل از شروع مذاکره، برای توجیه مترجم زمان کافی صرف کنید. با او مثل افراد حرفه‌ای رفتار کنید.
- ✓ مراقب باشید مترجم بیش از شما به مکث نیاز دارد.

- ✓ هرگز از مترجم نخواهید شوخی و لطیفه ترجمه کند.
- ✓ هرگز از اصطلاحات عامیانه استفاده نکنید.
- ✓ با جملات کوتاه حرف بزنید و از کلمات ساده استفاده کنید.
- ✓ هرگز صدایتان را بلند نکنید.



حواستان باشد که ممکن است مترجم گاهی نقشی بزرگ‌تر از آنچه لازم است ایفا کند و گاهی دســـت به ایفای نقش یک‌جور واســـطه یا نماینده بزند. مشخص‌ترین علامت چنین رویدادی این اســـت که مترجم و طرف دیگر بدون دخالت دادن شما به گفت‌وگو مشغول شوند.



مثال جالبی از این رخداد فیلم بطری موشـــکی (Bottle Rocket) اســـت. مترجم، واســـطه‌ای بین موج‌سوار امریکایی و نامزد اسپانیایی‌زبانش شده ـــ نتیجه خنده‌دار است. اگر می‌خواهید در مذاکرات‌تان از مترجم استفاده کنید، توصیه می‌کنیم این فیلم را ببنید. هم می‌آموزید و هم می‌خندید.

معمولاً بلافاصله می‌توان این موقعیت را با گفتن «جلوتر از من حرکت نکنید» «یا عجله نکنید» اصلاح کرد. شما این شـــخص را استخدام کرده‌اید. یادآوریِ مؤدبانه، کار را روبه‌راه می‌کند.

کِی به اصل موضوع بپردازیم؟

درمورد اینکه چه وقت جلســـه را از شکل غیررسمی به‌سمت موضوع مورد نظرمان سوق دهیم، خیلی حساس باشید. هر فرهنگ، دارای خرده‌فرهنگ‌هایی است که حتا درون آن‌ها نیز آدم‌ها با هم فرق می‌کنند. اختیار جلســـه را از طرف مقابل بگیرید. تا وقتی مطمئن نیســـتید ضرورت دارد، به اصل موضوع نپردازید. اگر شک دارید با احتیاط حرکت کنید.



در ایالات متحده آدم‌ها تمایل دارند به موضوع اصلی بپردازند و به نظر می‌آید بلافاصله دنبال لُبِ مطلب هســـتند. از طرف دیگـــر، در ژاپن، این‌گونه تک‌رَوی‌های عجولانه، بی‌ادبی محسوب می‌شود. به‌عنوان مثال در جیب گذاشتن کارت ویزیت کسی بدون نگاه به آن ممکن اســـت در ایالات متحده کاری معمول باشـــد، اما این کار در ژاپن بی‌نهایت توهین‌آمیز اســـت. اگر کســـی در ژاپن کارت ویزیت خود را به دست شما داد، به آن نگاه کنید، آن را بخوانید، بفهمید و بعد با احترام آن را در جایی امن مثل کیف پول یا جیبی که پر از خرت‌وپرت نیست قرار دهید. هرگز روی کارتی که یک ژاپنی به شما داده چیزی ننویسید.

قراری برای صرف غذا

شک نداریم که شما خواننده‌ی محترم وقتی برای صرف غذا بیرون می‌روید، مراقب رفتارتان هستید. اما اگر در این وعده‌ی غذایی با یک مهمان خارجی همراه هستید ممکن است لازم باشد رفتارهای جدیدی را یاد بگیرید. مخصوصاً زمانی که این کار در یک کشور خارجی انجام می‌شود.

بین‌المللی

در کدام کشور با دســت غذا می‌خورند، اما لیسیدن انگشتان کاری بی‌ادبانه است؟ در کدام کشــور با دســت راست غذا می‌خورند، اما هیچ‌وقت با دست چپ نباید غذا خورد؟ در کدام کشــور اگر ســوپتان را هورت نکشید به آشپز بی‌احترامی شده؟ در کدام کشــور باید کمی از برنجتان را در بشــقاب باقی بگذارید تا بفهمند دیگر غذا نمی‌خواهید؟ در کدام کشور چنگال را بسته به اینکه بخواهید غذا را ببرید یا آن را به دهان ببرید، دســت به دست می‌کنید؟ اتیوپی، عربستان سعودی، ژاپن، چین و ایالات متحده پاسخِ سؤالاتِ بالا هستند.

نکته

نکته این است که هر کشور در مورد غذا خوردن ویژگی‌های خاص خودش را دارد. حتا در هر خانه هم خانواده‌ها به شکل‌های مختلف غذایشان را شروع می‌کنند. در این شرایط ضرری ندارد که کمی صبر کنیم و اجازه دهیم میزبان راه را به ما نشان بدهد. به‌دنبال میزبان آداب‌دانتان حرکت کنید.

بین‌المللی

گذر از هند

روزی در دفترم با یک تهیه‌کننده‌ی هندی جلسه‌ای داشتیم. موکل من از دست این تهیه‌کننده کلافه و عصبانی بود و می‌گفت که این آخرین پیشنهاد او است. به من گفت دیگر وقت را هدر ندهم. من در این نگرانی با او شریک بودم. وقتی با بی‌میلی تلفن کردم تا قرار ملاقاتی بگذارم، مجبور شدم به گِله‌های تهیه‌کننده از اینکه مشتری من چقدر گستاخانه با او رفتار کرده گوش بدهم. بعد در مورد آخرین پیشنهاد غر زد. صحبت‌هایش را قطع کردم و قرار جلسه را گذاشتم. در انتها گله کرد که من هرگز پیشنهاد او را برای صرف چای قبول نکرده‌ام.

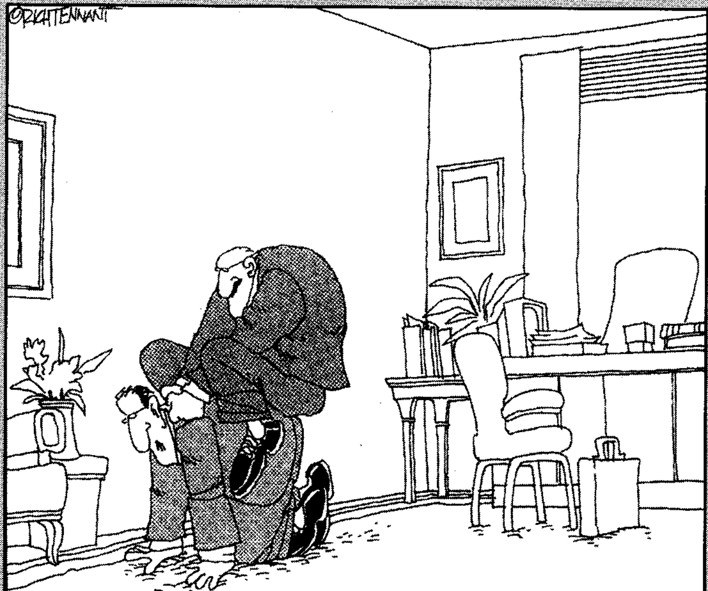
گوشی را که می‌گذاشتم برای اولین بار فهمیدم او چه می‌گوید. متأسفانه، غالباً در این مواقع است که ناگهان همه‌چیز روشن می‌شود. گرچه در این مورد خاص، هنوز برای جبران یک اشتباه وحشتناک دیر نشده بود. تهیه‌کننده درست خارج از پیتزبورگ (Pittsburg) زندگی می‌کرد، اما در جوانی به ایالات متحده مهاجرت کرده بود. بخش زیادی از آن فرهنگ را هم با خودش آورده بود. خوشبختانه من به هند و به شهر او سفر کرده بودم. زمانی که امین به دفتر من وارد شد در گوشه‌ای روی یک مبل نشست. دستیار من چای داغ آورد ــ چای دم‌کشیده و نه کیسه‌ای. در مورد خیلی چیزها صحبت کردیم اما حتا یک کلمه هم راجع به فیلم او حرفی نزدیم. باید اعتراف کنم وقتی که نیم ساعت گذشت کمی احساس بی‌قراری می‌کردم ــ زمان با هم بودنمان داشت می‌گذشت. ما در طول صحبت‌هایمان از هند دیدن کردیم، اما اوضاع مذاکره‌ام با مشتری هیچ پیشرفتی نکرده بود ــ یا شاید من این‌طور فکر می‌کردم. امین انگار که بخواهد مرا از خیالات پیچ‌درپیچم بیرون بیاورد گفت: «می‌دونی مایکل، اگر کل کار، یک سال، و نه پنج سال طول بکشد می‌توانم پیشنهاد را قبول کنم.»

بهت‌زده شده بودم. نفس عمیقی کشیدم و از او تشکر کردم و توضیح دادم چرا مشتری من به پنج سال نیاز داشت. مدت‌ها چک‌وچانه زدیم تا بالاخره با یک قرارداد براساس درآمد ناخالص به نتیجه رسیدیم. این نتیجه همه را راضی کرد.

بخش ۲

تعیین حدود و اهداف

موج پنجم **اثر ریک تننت**



«وقت‌تان تقریباً تمام شده. اگر با شرایط ما موافقت نکنید برمی‌گردم طویله.»

در این بخش...

پیش از شروع مذاکره، باید جست‌وجویی اساسی انجام دهید. تعیینِ حدودِ یک مهارت اساســی در زندگی اســت که در این مواقع به درد می‌خورد و شــما را در موقعیتِ برترِ مذاکره قرار می‌دهــد. پس از اینکه حدودتان را تعیین کردید، آماده‌اید تا اهدافتان را طرح کنید و پیشنهادهای اولیه‌تان را ارائه بدهید. اینکه چگونه این تصمیمات اساســی را بگیرید، عنوان این بخش است.

فصل ٤

تعیین حدود... و رعایت آن‌ها

در این فصل

- اهمیت تعیین حدود را دریابید.
- چهار گامِ تعیینِ حدود را تمرین کنید.
- نقطه‌ی مقاومت خود را مشخص کنید.
- از قرار دادن خود در تنگنا خودداری کنید.

در مذاکــره همانند زندگی، تعییــن حدود و بعد رعایت آن‌ها یکــی از مهم‌ترین و سخت‌ترین درس‌هایی اســت که می‌توان آموخت. در این بخش می‌آموزید چگونه حدود خود را تعیین کنید و بعد از آن برای مهارِ هرگونه مذاکره در زندگی شخصی یا کاری‌تان استفاده کنید.

شــما هم مثل بسیاری دیگر از انسان‌های روی کره‌ی زمین، زمانی درگیر رابطه‌ای بوده‌ایــد و به دلیل ناتوانی در تعیین حدود، بیش از حد در آن رابطه باقی مانده‌اید. چون نتوانستید حدود خود را حفظ کنید، انجام کاری را پذیرفته‌اید که نمی‌خواسته‌اید. یا کسی را به دلیل ناتوانی در تعیین حدود از زندگی‌تان خط زده‌اید.

پیش از ورود به مذاکره حدودتان را مشخص کنید. این کار، باعث صرفه‌جویی بسیار در وقت شما در طول مذاکره می‌شود؛ زیرا شما از قبل از انتخاب‌هایتان آگاه هستید. در طول مباحثات این آگاهی به شــما قاطعیت بیشتری در تصمیم‌گیری می‌دهد. سرعت شما در تصمیم‌گیری، بیشتر از هوش به داشتن آگاهی از حدودتان در آغازِ مذاکره بستگی دارد.

بعــد از اینکه حدودتان را تعییــن کردید، راحت‌تر می‌توانید اهدافتان را از مذاکره مشــخص کنید (موضوع بخش بعدی). چارچوب‌ها به‌اندازه‌ی خود اهداف مهمند. اگر از قبل حدودتان را با دقت و واقع‌بینانه مشــخص کرده باشید، مثل سکان در اختیار شــما هستند و کشــتی مذاکره را از میان آب‌های خروشان به جلو هدایت

می‌کنند. حقه‌های کثیف سوار می‌کنند؟ با تمام قدرت به جلو! روش غیرمنصفانه دارند؟ با تمام قدرت به جلو! البته اگر حدودتان را تعیین کرده باشید و اهدافتان را بشناسید.

در خانه

تعیین محدوده برای فرزندان

طبیعی است برای فرزندانتان همان محدودیت‌هایی را قائل شوید که والدینتان برای شما تعیین می‌کردند ــ شما هم در تمام زندگی همان محدودیت‌ها را می‌شناخته‌اید. به‌عنوان مثال برای من در دوران بچگی، ساعت ورود به خانه همیشه بسیار جدی رعایت می‌شد. بنابراین به‌طور خودکار همین کار را در مورد فرزندان شوهرم انجام دادم.

شبی در هفته‌ی امتحانات نهایی بود ــ هفته‌ای حساس در سال دوم کالج دخترخوانده‌ام، وندی[1] و نتیجه‌ی این امتحانات روی نمرات وندی تأثیر می‌گذاشت و او برای جبران کسریِ نمراتش در سال اول دانشکده به نمرات خوبی نیاز داشت. او حسابی درس خوانده و برای امتحان نهایی زبان فرانسه‌اش در روز بعد آماده بود.

وندی ساعت ۱۱ شب داخل اتاق‌خواب ما دوید و گفت: «پدر، می‌تونم ماشینت را قرض بگیرم که بروم دنبال کتی؟ کتی با مادرش جروبحث کرده و از خانه بیرون زده.» من بی‌اختیار سرم را به علامت نه تکان دادم. حد و حدود من کاملاً مشخص بودند. مایکل گفت: «ساعت از ۱۱ گذشته ــ ماشین بی‌ماشین.» من گفتم: «هفته‌ی امتحانات نهایی‌ات است و فردا هم امتحان داری.» چشم‌هایش پر از اشک شد و همان‌طور که از اتاق بیرون می‌رفت شنیدم که چیزی مثل «بی‌عاطفه» را زیر لب زمزمه می‌کرد.

به‌دنبال او رفتم و توضیح دادم چارچوب‌های او و ما باید مورد احترام باشند. آنچه برای او اولویت داشت این بود که فردا صبح هشیار و سرحال باشد. گفت این «خودخواهانه» است و اگر مادر کتی سر دعوا را با او باز می‌کرد کتی نمی‌توانست کاری بکند. می‌دانستم آن‌ها زیاد دعوا می‌کنند ــ دعوای لفظی؛ کتی در خطر نبود. به وندی گفتم: «مادر کتی عجب خودخواه است. من هیچ‌وقت در هفته‌ی امتحانات، شب دیروقت با تو دعوا نمی‌کنم؛ چون می‌خواهم روز بعد تو سرحال و بدون اضطراب باشی. تو هم همین را می‌خواهی. کتی و مادرش می‌توانستند این را کنترل کنند. آن‌ها قیدوبندهای ما را ندارند.» وندی اجازه داد او را برای شب‌به‌خیر ببوسم. یادم نمی‌آید او هم مرا بوسیده باشد.

وقتی در خانواده‌ای دانشگاهی بزرگ می‌شدم، محدوده‌ها مشخص بود. ساعت ورود به خانه براساس اولویت‌ها تعیین می‌شد. دوستان در درجه‌ی اول اولویت نبودند؛ الویت با مدرسه بود. عکس‌العمل‌های من به وندی خودکار بودند؛ محکم و واضح. خیلی به آن زمان فکر می‌کنم. از آن خاطره استفاده می‌کنم تا در مورد حدود دیگر هم به همان اندازه واضح و روشن باشم.

1. wendy

تعیین حدود یعنی چه؟

حدود شما مشخص می‌کنند برای کسب آنچه می‌خواهید چه‌چیزی را مایلید از دست بدهید. تعیین حدود یعنی نقطه‌ای را مشــخص کردن تا در آنجا از مذاکره انصراف بدهید و به‌سراغ انتخاب‌های دیگر بروید.

حدود شما ممکن است بالاترین قیمتی باشد که برای یک اتومبیل می‌پردازید، کمترین حقوقی که از رئیس مآل‌اندیشــتان انتظار دارید، دورترین مســیری که می‌خواهید رانندگی کنید قبل از آنکه نوبت رانندگی همســرتان شــود یا دیرترین ساعتی که برای ورود فرزند نوجوانتان به خانه مشخص می‌کنید. اگر کسی به محدوده‌ی شما تجاوز کرد از هیچ‌چیز خبری نیست: نه ماشین، نه کار، نه سفر، نه وعده‌ی ملاقات ــ اصرار بی‌فایده است.

شاید در مذاکرات شغلی، تعیین حدود لازم به نظر نرسد زیرا مرزهای مذاکره را بازار تعیین می‌کند. مردم عموماً در مورد نرخ کالاها یا خدمات اطلاعاتی دارند؛ می‌دانند دیگــران برای خرید خانه و اتومبیل یا خدمات نظافت چه مقدار پرداخت می‌کنند. می‌داننــد چک‌وچانه‌ها از یک حد قابل قبول فراتر نمی‌رود ــ حدی که آن‌ها برای کالا یا خدمات مورد بحث، ارزشی عادلانه و معقول فرض می‌کنند.

این حرف، واقعیت ندارد. حتا مذاکرات کاری هم می‌توانند از مسیر درست خارج شوند. خصوصاً در زمان افت اقتصادی می‌بینید که قواعد مرتب بازبینی می‌شوند.

به سه مرتبه‌ی آخر در زندگی شخصی‌تان فکر کنید که باعث نگرانی شما می‌شدند. تقریباً مسلم است که حداقل یکی از آن سه مورد به این دلیل شما را ناراحت می‌کرد که به محدوده‌ی شــما تعرض شده بود. احتمالاً چارچوب‌هایتان را از قبل مشخص نکرده بودید. به‌عنوان مثال، همسایه‌تان برای یک گپ از راه می‌رسد. شما فقط چند دقیقه وقت دارید، اما نمی‌توانید به او بگویید. همان‌طور که همسایه‌تان یک ساعت تمام حرف می‌زند فشار خون شما هم بالاتر می‌رود.

متأســفانه برای بیشتر مردم تعیین حدود کار مشکلی است. احتیاج به تمرین دارد. از کوچک شــروع کنید. دفعه‌ی بعد که کسی برای گپ زدن تلفن کرد و شما وقت نداشــتید، یک فرصت ۶۰ ثانیه‌ای به او بدهید. این زمان کافی اســت تا رفتارهای خوشایند لازم برای ادامه‌ی رابطه را نشان بدهید و بعد مکالمه را تمام کنید.

تعیین حدود، کاری است که ارزش زحمتش را دارد. آدم‌هایی که همیشه در معاملاتشان ناموفق هستند، قبل از شروع مذاکره چارچوب‌هایشان را مشخص نکرده‌اند. نمی‌دانند

چه زمان باید معامله را رها کنند. باید حدودتان را بشناسـید و بدانید چگونه آن‌ها را رعایت کنید. دانســتن اینکه آماده‌ی رها کردن همه‌چیز هستید به شما قدرت و اعتمادبه‌نفس می‌دهد تا محکم باشید؛ حتا اگر طرف مقابل از چارچوب‌ها و توانایی شما برای اعمال آن‌ها آگاه نباشد.

عواقب تعیین نکردن حدود

در هر مذاکره، چه حدود خود را آگاهانه تعیین کرده باشید چه نه، نقطه‌ای وجود دارد که شما از آن فراتر نخواهید رفت. همچنین نقطه‌ای وجود دارد که حریف شما فراتر از آن نخواهد رفت. اگر به‌موقع دست به تعیین حدودتان نزنید، زمانی که طاقت‌تان طاق شده، به این نقطه می‌رسید. بیشتر آدم‌ها وقتی به مرزهای آن‌ها تجاوز می‌شود از کوره درمی‌روند و احساس می‌کنند حقوقشان زیر پا گذاشته شده. بخش عمده‌ی کارِ تعیینِ چارچوب‌ها، تشخیص آن‌ها است ــ پیش از آنکه به دلیل تعدی دیگران، به‌طرز ناجوری آن‌ها را تشخیص دهید.



در زندگی خصوصی، معمولاً وقتی، به چارچوب‌هایتان پی می‌برید که احساس خشم یا دلشکســتگی به شما می‌گوید مرزهایتان را زیر پا گذاشته‌اند. اگر این حدود را از قبل بشناسـید، می‌توانید با مشخص کردن و بیان آن‌ها، مانع این احساس خشم و ناراحتی شوید.

در بیشـتر مذاکرات چارچوب‌ها هرگز کنترل نمی‌شوند. اما حدود شما و حتا طرف مقابلتان مانند شـاهینی اسـت که در ارتفاعات پرواز می‌کند، بر سر مذاکرات سایه می‌اندازد و آماده است تا هر لحظه برای شکار شیرجه برود. به نفعتان است قبل از اینکه مذاکره شروع شود با این مسئله روبه‌رو شوید.

اگر مذاکره به دلیل تعدی خواسـته‌های یک طرف به مرزهای طرف دیگر به هم بخورد، این پایان مانند حمله‌ی غافلگیرکننده و آرام پرنده‌ی شکاری به کبوتر است. غافلگیری گیج‌کننده‌ای است. معمولاً یک یا هر دو طرف احساس فریب‌خوردگی، خشـم یا هـر دو را دارند. در حقیقـت، تعیین حدود از پیش کاملاً ممکن اسـت مانع بروز مشـکل شـود. هر دو طرف متوجه حدودی هستند که مرزهای مذاکره محسوب می‌شوند.

اخبار داخلی

داستانی از مایکل لاندون، محدودیت‌ها و صاحبخانه‌ها

مایکل لاندون (Michael Landon) در زمینه‌ی تعیین چارچوب‌ها در کار فوق‌العاده بود. یکی از این حدود این بود که او هرگز با کسی که از سر حرص و طمع عمل می‌کرد وارد مذاکره نمی‌شد. به درخواست اساساً خارج از چارچوب طبیعی سوءظن داشت و جملات نظیر «آه، شما که می‌توانید پولش را بدهید» ناقوس مرگ معامله را به صدا درمی‌آوردند.

به خودم می‌بالم که در آخرین دهه‌ی کاری پربارِ مایکل، در تمام موارد، وکیل او بودم ــ از جمله آخرین فیلم تلویزیونی او به نام «جایی برای مردن کبوترها».

مسئول پیدا کردن محل فیلمبرداری، یک خانه‌ی کشاورزی پیدا کرده و با صاحب آن به توافقی معقول رسیده بود. قیمت دقیق، شامل اجاره‌ی کامل خانه از طرف شرکت لاندون به مدت یک هفته پیش از شروع فیلمبرداری بود که در آن مدت یک زیر شیروانی به خانه اضافه می‌کردند، خانه را (با نقاشی کردنِ آثار گذر زمان و تأثیرات آب‌وهوا) به شکل قدیمی درمی‌آوردند و تغییرات کوچک دیگری ایجاد می‌کردند. مزاحم مستأجرِ خانه نمی‌شدند که ساختمان کوچکی را در املاکَ اجاره کرده بود و قول داده بودند رفت‌وآمدها فقط در محدوده‌ی خانه‌ی اجاره‌ای صورت بگیرد. قرار بود خانه را کاملاً به شکل اول به صاحبخانه برگردانند، به‌جز زیر شیروانی که او می‌خواست به همان صورت باقی بماند. در کل، توافق‌ها درست به همان طریق استانداردی انجام شده بود که هنگام حضور یک گروه فیلمبرداری برای مدت مشخصی در یک مکان صورت می‌گیرد.

پس از چند روز، مستأجر که شاهد خرج شدن مقدار هنگفتی پول بود، تصمیم گرفت برای خود هم مقداری پول درخواست کند. به دلیل اینکه عملیات فیلمبرداری همیشه با مقداری مزاحمت همراه است مایکل خاضعانه مبلغ مناسبی پیشنهاد کرد. مدیر تولید نتوانست مستأجر را توجیه کند که این مبلغ از خوب هم بهتر است یا اینکه مایکل چقدر خوب حدود خودش را می‌شناسد. همین‌طور عواقبِ احتمالیِ رد پیشنهاد مایکل را هم توضیح نداد.

مستأجر از مبلغ پیشنهادی راضی نبود و یک وکیل محلی استخدام کرد تا «حقش» را بگیرد. من روش کاریِ مایکل را به آن وکیل گوشزد کردم. مایکلَ همیشه قبل از اتمام مذاکره اخطار لازم را می‌داد تا طرف مقابل بتواند تغییر موضع دهد، اما من شخصاً تصور می‌کردم همین‌طوریش هم برای تمام کردن ماجرا، پولی بیش از حد به مستأجر پیشنهاد کرده‌ایم. وکیلِ مستأجر، فشار را زیاد کرد. از مزاحمت زیادی که برای موکلش ایجاد شده بود حرف زد و اینکه به محل آمده و دیده «چه پولی دارد خرج می‌شود». به او اخطاری دوستانه دادم که چنین برخوردی عواقب خوشی ندارد. اما گوش نداد که نداد.

مایکل از من خواست یک‌بار دیگر پیشنهادش را تکرار کنم، دوباره موقعیت را توضیح بدهم و اگر مبلغ پیشنهادی را قبول نکردند آن را کمتر و کمتر کنم. ما تعداد مأمورانِ حراستِ محل را بیشتر کردیم و به دستور مایکل عمل کردیم.

ماجرا سریعاً خاتمه یافت، اما مایکل ترجیح می‌داد اصلاً هیچ چیزی به مستأجر پرداخت نکند و پای هر گونه برخورد احتمالی بایستد. او حدود خود را می‌شناخت و می‌دانست چگونه آن‌ها را اعمال کند.

مایکل یکی از دست‌ودلبازترین افرادی بود که می‌شناختم، اما دوست نداشت از او سوءاستفاده کنند. می‌دانست چگونه چارچوب‌هایش را مشخص کند.

تعیین حدود، پایه و اساس یک رابطه‌ی خوب والد ـ فرزند است. پس تعجبی ندارد مایکل که در زمینه‌ی تعیین حدود بهترین موکل من بود فرزندان زیادی هم داشته باشد.

تعیین حدود در چهار گام ساده

وقتی می‌فهمید چگونه تعیین حدود کنید و در این مورد به خود اعتماد دارید کل روند مذاکره تغییر می‌کند. می‌توانید سر حرفتان بایستید یا هر زمان لازم است مذاکره را رها کنید.

این بخش شامل ۴ گامی است که مذاکره‌کننده‌گان خبره در سراسر جهان برای تعیین حدود برمی‌دارند. مانند آهنگ کنی راجرز، تمام این گام‌ها شامل کلمه‌ی «بدان» می‌شوند.

بدانید که انتخاب‌های دیگری هم دارید

از قول میلیاردر، نلسون بانکر هانت (Nelson Bunker Hunt)، چنین می‌گویند: «همیشه معامله‌ای برای انجام هست.»

یکی از دلایلی که باعث شده بانکر در طول زندگی‌اش چنین معاملات سودمندی انجام دهد، این بود که همیشه آماده بود تا در صورت نامناسب بودنِ معامله آن را رها کند. او می‌توانست خیلی خوب حدودش را مشخص کند و بعد آن‌ها را کاملاً رعایت کند. شعار بانکر باید ملکه‌ی ذهن شما باشد. این جمله را مرتباً تکرار کنید تا بخشی از باورهای شما شود.

«همیشه معامله‌ی دیگری برای انجام هست.»

حفظ کنید

مذاکره‌کننده‌گان ناشی همیشه خیال می‌کنند هر مذاکره‌ای باید با یک خرید یا فروش به پایان برسد. برعکس، مذاکره‌کننده‌گان توانا اغلب مذاکره را رها می‌کنند — رها کردن معامله‌ی بد به همان اندازه و یا شاید حتا بیشتر از عقد معامله‌ای خوب اهمیت دارد.

موضوع مورد علاقه‌تان چه یک انبار کالا باشد، چه یک قطعه ملک یا یک معشوق نهانی، باید در ذهن و قلبتان بدانید که به دام نیفتاده‌اید. اگر انتخاب‌هایتان را محدود کنید، بزرگ‌ترین زندان را در اطراف ذهن خود ساخته‌اید.

فعالیت

«همیشه معامله‌ی دیگری برای انجام هست.» این جمله باید ذکر زبان شما شود. آن‌قدر آن را تکرار کنید تا ملکه‌ی ذهنتان شود. آن را مال خود بدانید. حقیقت این ذکر تمامی زندگی شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نتایج مثبتی برای تمامی مذاکرات آینده‌تان در بر خواهد داشت.

از امروز این جمله‌ی تأکیدی را سرلوحه‌ی کارهای خود قرار دهید. منتظر نمانید تا در میانه‌ی یک موقعیت احساسی گیر بیفتید و آن وقت به خودتان بگویید فرصت‌های دیگر هم دارید. این روش به این آسانی‌ها هم جواب نمی‌دهد. حقیقت این مانترا، فقط در روشنایی یک روز باز و آرام درک می‌شود ــ نه در عمق تاریک یک مشکل خاص.

بدانید که انتخاب‌های دیگرتان کدامند

چند سال پیش، مؤسسه‌ی آموزش مذاکره‌ی هاروارد به نظریه‌ای رسید که آن را بادیت[1] نامیدند ــ بهترین انتخاب دوم در یک توافق. بادیت، عاملِ محوریِ درس مذاکره‌ی این مؤسسه است. این عامل در مورد انتخاب‌های دیگر شماست، درصورتی که نتوانید معامله‌ای را انجام دهید. (به فصل ۲۴ بروید تا راه دسترسی به پایگاه اینترنتی مؤسسه‌ی مذاکره‌ی هاروارد را پیدا کنید).

نکته

اصرار می‌کنیم نه‌تنها بهترین انتخاب دوم را بیابید؛ که حتا دومین و سومین «بهترین» را هم پیدا کنید. تمام انتخاب‌های بعدیِ قابلِ دسترس را برای زمانی فهرست کنید که احیاناً نتوانستید معامله را آن‌گونه که می‌خواهید به انجام برسانید. فهرست‌تان را اصلاح نکنید. آن را تا می‌توانید بلندتر تهیه کنید. زندگی همیشه به معنی امتحان انتخاب‌ها است. اگر از این معامله منصرف شوید، چه انتخاب‌هایی دارید؟ به لطف فهرست انتخاب‌هایتان نه‌تنها چیزی برای از دست دادن ندارید که امکان به دست آوردن همه‌چیز را هم دارید. خود را محدود نکنید. به‌جای آن، همه‌ی فرصت‌ها را در فهرست ذکر کنید؛ حتا اگر خیال می‌کنید آن‌ها خیلی هم ارزشمند یا قابل استفاده نیستند. برای اصلاح آن‌ها وقت بسیار است.

همچنین پیش از ورود به مذاکره باید سعی کنید فهرست انتخاب‌های طرف مقابلتان را هم تهیه کنید. هرچه بیشتر در مورد انتخاب‌های بعدیِ طرفِ مقابل بدانید در مذاکره قدرت بیشتری خواهید داشت. این تمرین‌ها را به حساب بخشی از آماده‌سازی برای مذاکره بگذارید (در قسمت اول این کتاب در مورد آماده‌سازی بحث کرده‌ایم).

اگر قصد خرید اتومبیل دارید انتخاب‌های شما ممکن است رفتن به نمایشگاهی دیگر، انتخاب مدلی دیگر، انتخاب تولیدکننده‌ای دیگر و یا تعویق خرید باشد. اگر در حال انجام مصاحبه‌ای برای شغل هستید انتخاب‌هایتان ممکن است پذیرفتن حقوق کمتر، پذیرفتن شغلی دیگر، ادامه‌ی جست‌وجو، رفتن به شهری دیگر، تغییر تخصص، یا کار برای خودتان باشد.

---

۱. ایــن نام را معادل BANTA (مخفــف Best Alternative to a Negotiated Agreement) انتخاب کرده‌ام. مترجم.



هر انتخاب دیگری برایتان در کار اســت به‌وضوح و به‌طور کامل فهرست کنید. اگر تصور می‌کنید نمی‌توانید فهرستی تهیه کنید باید بیشتر آماده شوید. یکی از نتایجِ آمادگیِ کامل، توانایی در ایجاد این فهرست پیش از شروع مذاکره است.

بدانید «و یا»ی شما کدام است

به‌محض اینکه فهرست انتخاب‌هایتان را تهیه کردید در مورد اینکه کدام مقبول‌تر است فکر کنید. «و یا»ی خودتان را انتخاب کنید. ببینید اگر مذاکره به نتیجه نرسد چه می‌کنید. به آن‌چه باید انجام دهید فکر کنید. داستان را در ذهنتان بازی کنید.

دانستن اینکه «و یا»ی شما کدام است ــ یعنی آگاهی از انتخاب مطلوب بعدی‌تان در صورت به انجام نرسیدن مذاکره ــ چارچوب شما را برای هر مذاکره تعیین می‌کند. فرض کنید پیش از تعیین «و یا»یتان، مایلید ۳۰۰ هزار دلار برای خرید خانه بپردازید. ســپس به خود یادآوری کنید که انتخاب‌هایی دارید و همه‌ی آن‌ها را لیست کنید. پس از نوشــتن آن فهرست، ممکن اســت به این نتیجه برسید که می‌شود خانه‌ای ارزان‌تر خرید. به این ترتیب می‌توانید مصمم شــوید و حتا کمتر از ۳۰۰ هزار دلارِ درخواست‌شده پرداخت کنید. از طرف دیگر، اگر باور دارید که هیچ خانه‌ی دیگری به دردتان نمی‌خورد، قیمت پیشنهادی شاید به‌جای پایین‌تر، بالاتر برود.

بدانید چگونه چارچوب‌هایتان را اعمال کنید



اگر قرار باشد هربار قانونی که وضع می‌کنید از آن عدول کنید، به دردتان نمی‌خورند. درواقع عدول بیش از حد از چارچوب‌ها احتمال دارد رابطه را به‌شــدت خراب کند. والدینــی که مرتبــاً قانون وضع می‌کنند و چند دقیقه‌ی بعد آن را زیر پا می‌گذارند معمولاً بچه‌هایی لوس بار می‌آورند ــ بچه‌هایی آشــفته و ناشاد. حالا دلیل دیگری برای تمرین اعمال چارچوب‌هایتان دارید.

مقاله‌ی «چانه زدن» را بخوانید تا ضمن سرگرم شدن ببینید چطور باید حدودتان را تعیین و آن‌ها را رعایت کنید.

نقطه‌ی مقاومت خود را مشخص کنید

یکی از دلایلِ ضرورتِ تعیینِ حدود برای شــما این است که این چارچوب‌ها به‌طور خودکار نقطه‌ی مقاومت شــما را مشــخص می‌کنند. نقطــه‌ی مقاومت نزدیک به

چارچوب‌های شما اما با کمی فاصله است تا اجازه دهد بدون تجاوز به مرزهایتان معامله را تمام کنید. در نقطه‌ی مقاومت، به طرف مقابل یادآوری می‌کنید که به مرزهای شما نزدیک می‌شود ــ و اینکه (در صورت پافشاری‌اش) شما به‌زودی صحنه را ترک می‌کنید.

منتظر نمانید تا طرف مقابل از مرزهایتان بگذرد و مذاکره را کاملاً خراب کند. باید پیش از آن لحظه‌ی اساسی، اعتراضتان را شروع کنید. در مقابل هرگونه پیشنهادی که بیش از حد به محدوده‌ی شما نزدیک می‌شود مقاومت کنید.

اینکه نقطه‌ی مقاومت خود را چقدر جلوتر از محدوده‌تان قرار دهید به شخصیت شما و همین‌طور راحتی‌تان بستگی دارد. با این‌همه اگر حدودتان را مشخص نکرده باشید نمی‌توانید بفهمید چه زمانی بهتر است مقاومت را شروع کنید. مطمئن باشید اگر بدون اخطار و اطلاعِ واضحِ قبلی مذاکره را ترک کنید، طرف مقابل عصبانی و رنجیده‌خاطر می‌شود. طرف شما باید پیش از اتمام بحث متوجه شود که مذاکره به نقطه‌ی مقاومت خود نزدیک می‌شود.

هرگز خودتان را گیر نیندازید

اگر بلافاصله پس از شروع مذاکره، چارچوبتان را اعلام کنید به یک اصل اساسی مذاکره‌ی سالم تعارض کرده‌اید. احتمالاً این قانون را قبلاً موقع آماده کردن اولین آپارتمانتان یاد گرفته‌اید: هرگز، موقع رنگ کردن، خودتان را در گوشه‌ی اتاق گیر نیندازید. در مذاکره اگر بیش از حد سخت بگیرید و جایی برای انتخاب دوم یا به قولی «راه دررو» باقی نگذارید انگار خودتان را گیر انداخته‌اید.

چانه زدن

چهار گام تعیینِ حدود ساده‌اند، اما تسلط بر آن‌ها مستلزم صرف وقت و تمرین است. در آغاز این گام‌ها را در موقعیت‌هایی خارج از کار یا روابط شخصی تمرین کنید. از نقطه‌نظر روانشناسی، به هم زدن معامله وقتی در تعطیلات هستید جالب و به نوعی آسان‌تر است. مثلاً مشغول گردش هستید و چیزی را می‌بینید که می‌خواهید آن را بخرید. مطمئن شوید آن چیز را می‌خواهید چون ممکن است این معامله واقعاً انجام شود. به همان اندازه هم مطمئن شوید که ممکن است بدون آن چیز فروشگاه را ترک کنید، چون این نکته‌ی اصلی این بازی است.

به قیمت توجه کنید. تصمیم بگیرید چه قیمتی حاضرید برای آن بپردازید و این قیمت باید بسیار کمتر از قیمت ذکرشده برای جنس باشد. فقط به صرف بازی کردن با فروشنده رقمی را انتخاب نکنید. به‌طور جدی به ارزش واقعی کالا توجه کنید. اگر کالا به خودی خود ارزان است، احتمالاً این فروشگاه جای مناسبی برای تمرین شما نیست. بعد از اینکه قیمت را تعیین کردید صاحب فروشگاه را به حرف بکشید ـ نه فروشنده‌ی فصلی را که نمی‌تواند با شما چانه بزند. از قیمت نهایی‌تان حرفی نزنید. در عوض قیمتی کمتر از آنچه مایلید بپردازید و بیشتر از آنچه فکر می‌کنید فروشنده پرداخته پیشنهاد کنید.

اگر فروشنده اظهار کرد چانه زدن برخلاف اصول فروشگاه است به او توضیح دهید که چقدر کالا را می‌خواهید، اما احساس می‌کنید قیمتش بالاست. بگویید که از شهر دیگری می‌آیید و می‌توانید تا برگشتن به خانه صبر کنید. اما دوست دارید همین‌جا خرید کنید؛ البته اگر او با شما کنار بیاید. عموماً فروشنده امتیازی برایتان قائل می‌شود در غیر این صورت بپرسید آیا کسی هست که بشود با او در این مورد بیشتر صحبت کرد ـ شاید او تصمیم گیرنده‌ی اصلی نیست. (اگر تا به حال این کار را نکرده‌اید شاید راحت‌تر باشید این کار را در فروشگاهی که امکان چانه زدن هست، مثل یک عتیقه‌فروشی امتحان کنید.)

اگر مذاکره‌ی دیگری پیش نیامد تشکر کنید و مؤدبانه فروشگاه را ترک کنید. مهم است که این کار را به‌طور رسمی انجام دهید. مثل سگ کتک‌خورده بیرون نخزید. شما به فروشنده امکان فروش کالایی را داده‌اید. مطمئن شوید فروشنده متوجه شده که فرصت دارد از دست می‌رود. از اینکه پول اضافی بابت کالا نداده‌اید عذرخواهی نکنید.

ممکن است فروشنده قیمت کمتری را اعلام کند. بی‌اراده قبول نکنید. به یاد داشته باشید حتا اگر هم مایل به خرید آن کالا هستید، درواقع دارید سماجت و حتا رها کردن معامله را تمرین می‌کنید. شاید کمی قیمت را بالا ببرید، اما برای تمام کردن معامله عجله نکنید. هرچه باشد دارید تمرین می‌کنید.

اگر فروشنده سریعاً با پیشنهاد شما موافقت کرد به مذاکره ادامه دهید. قیمت را به‌سمت کمترین قیمت مورد نظر پایین ببرید. وقتی یک خریدار دست‌به‌نقد به فروشنده‌ی مشتاقی برمی‌خورد (حتا در فروشگاه‌هایی که فکر می‌کنید چانه زدن مطلقاً ممنوع است) اتفاقاتی می‌افتد که شما را متعجب می‌کند.

با پیش رفتن چک و چانه متوجه می‌شوید اگرچه واقعاً آماده‌ی ترک محل بوده‌اید، اما گذشتن از این معامله چقدر مشکل شده. بسیاری از اوقات قرار گرفتنِ دستِ شما بر دستگیره‌ی در باعثِ روشن‌شدنِ کمترین قیمتِ ممکن می‌شود. به‌جز هنگام این تمرین، تصمیم بر اینکه کجا و چگونه جا بزنید با خودتان است. برای انجام این تمرین یک پنی بیشتر از آنچه اول گفته‌اید پرداخت نکنید. یادتان باشد دارید سعی می‌کنید حدودتان را مشخص و آن‌ها را اعمال کنید.

به عبـارت دیگر، هرگز مذاکره را با گفتن اینکه نیم سـنت هم بیشـتر از پنجاه دلار (یـا هـر مبلغ دیگـر) نخواهیـد پرداخت شـروع نکنید؛ مگر اینکـه بدانید فروشـگاه‌های دیگـر همـان کالا را با قیمت دلخواه شـما ارائـه می‌کنند. زمانی کـه انتخـاب دیگری وجود نـدارد، اعلام چنین تصمیمی شـما را در گوشـه‌ای گیر می‌اندازد.

این فصل به شما کمک می‌کند تا حدودتان را مشخص کنید نه اینکه آن‌ها را جار بزنید. درواقع آخرین دستور کاری که یک قاضی هنگام انتخاب هیئت‌منصفه برای رسـیدگی به یک پرونده ابلاغ می‌کند این است که نظرشان را فوراً اعلام نکنند. در ایالت کالیفرنیا، آن کلمات نهایی این‌ها هستند:

> «نظرات و برخوردهای اعضای هیئت‌منصفه در آغازِ جلساتِ رسیدگی بسیار مهم هستند. اینکه یک نفر از اعضا به‌محض ورود به اتاق رسیدگی، نظر مؤکد خـود را در مورد موضوع پرونده ابراز یا قصد خود را برای اعلام رأی خاص اعلام کند به او کمکی نمی‌کند. این کار در آغاز جلسـه ممکن است باعث ایجاد نوعی غرور در او شـود که این احساس حتا زمانی که متوجه اشتباه خود شود مانع از تغییر موضع او می‌شود...»

باعث تأسف است که هیچ‌کس در شروع هر روز این جملات را برای ما نمی‌خواند.

حدودتان را دوباره بررسی کنید

پیش از شـروع مذاکره، حد نهایی خود را (یعنی نقطه‌ای که از آن فراتر نمی‌روید) مشخص کنید. درواقع، به‌محض اینکه اطلاعات کافی را به دست آوردید این کار را انجام دهید. اما از اینکه دوباره نگاهی به آن‌ها بیندازید نترسید.



بعد از اینکه حدودتان مشخص شد، آن‌ها را بنویسید. نوشتن آن‌ها به این معنی نیست که تغییر نمی‌کنند، اما داشتن یک سابقه‌ی مکتوب به این معنی است که نمی‌توانید این چارچوب‌ها را تغییر دهید و بعد تظاهر کنید که به آن‌ها دست نزده‌اید.

یک اشتباه بسیار معمول در مذاکرات، تغییرِ تدریجیِ حدود بدون ملاحظات معقول است. اگر متوجه آنچه می‌کنید هستید و اگر نسبت به دلایل آن کاملاً واقفید، این تغییرات ممکن اسـت عملی مثبت و صحیح باشـد. با این همـه، اگر حدودتان — «و یا»یتان — را ننویسـید، دارید امکان تنظیم آن‌ها را در هنگام ضرورت به خطر می‌اندازید. هرگونه لغزشـی در ذهن شـما و آن‌هایی که طرف مذاکره‌تان هسـتند آشفتگی ایجاد می‌کند.

گاهی بهتر است اصلاً معامله نکنید

تعیین چارچوب‌ها، کار سختی است. رها کردن مذاکره از آن هم سخت‌تر است. درواقع ممکن است از این بترسید که اگر مذاکره را رها کنید اتفاق بدی بیفتد. بیشتر مواقع، رفتن احساس شکست را به انسان القا می‌کند. نگران نباشید ــ اگر رها کنید و بروید هیچ اتفاق هولناکی نمی‌افتد.

اگر تمرین کنید و یکی دو معامله را رها کنید چیزهای زیادی در مورد مذاکره یاد می‌گیرید. زندگی ادامه دارد. امتحان کنید. مشکلی نیست و به شما خوش هم می‌گذرد.



اینکه بدانید چه وقت مسئله را رها کنید، در مذاکرات شخصی شما بسیار مهم است. چند نفر را می‌شناسید که به دلیل اینکه چارچوب‌های خود را با فرزندان، همسر و والدینشان مطرح نکرده‌اند زندگی سختی دارند؟ انسان‌ها به دلیل عدم توانایی درتعیین حدود خود و رعایت آن‌ها، بیش از حد در روابط ناسالم باقی می‌مانند.

یک درس دریانوردی که به درسی در مذاکره تبدیل شد

در دوره‌ی آموزشی اولیه‌ام، در مدرسه‌ی افسران داوطلب نیروی دریایی ایالات متحده در کوانتینکوی ایالت ویرجینیا به تیم قایقرانی نیروی دریایی ملحق شدم که گروهی غیررسمی بود و یک قایق تفریحی کوچک در اختیار داشت و با آن در مسابقات قایقرانی آخر هفته در سواحل دریا شرکت می‌کرد. سال‌ها بود که قایقرانی می‌کردم و پیوستن به این گروه راهی ارزان و مناسب برای ملاقات با آدم‌های جالب و همین‌طور حضور در وقایعی به نظر می‌رسید که در هیچ وضع دیگری امکان راه‌یابی به آن‌ها برای من وجود نداشت. قایقرانی در آخر هفته همچنین فراغتی فوق‌العاده از مدرسه‌ی افسران داوطلب بود.

در اولین فرصت به لنگرگاه رفتم تا ثبت‌نام کنم. ناخدا یک دریانورد تمام‌عیار بود ــ هیچ کس را بدون گذراندن دوره، قبول نمی‌کرد. درس اول: با یک مربی سوار قایق شو، به طرف افق بران و بعد قایق را با تمام سرعت واژگون کن. از واژگون کردن قایق درس‌های بسیاری در مورد قایقرانی می‌شد آموخت. این کار آن‌قدرها هم که فکر می‌کنید آسان نیست. در حقیقت، انجام این کار بدونِ وجود بادِ قوی مشکل است. از طرف دیگر اگر تمرین کرده باشید برگرداندنِ قایقِ کوچکِ واژگون‌شده هم کار خیلی سختی نیست.

من از خطر کردن در مذاکره یا قایق‌سواری طرفداری نمی‌کنم. من از آن بعدازظهر در کوانتینکو به بعد، هرگز به‌طور عمدی (و به‌ندرت غیرعمدی) قایقی را واژگون نکرده‌ام. اما آن تجربه درس بسیار مهمی را که در مذاکره هم صدق می‌کند به من آموخت: واژگون کردن قایق (یا به هم زدن معامله) خیلی آسان نیست، و صاف کردن قایق بعد از واژگون کردن آن (یا پیدا کردن معامله‌ای دیگر) هم آن‌قدرها سخت نیست.

همچنین این تمرین باعث از بین رفتن ترس من از واژگون کردن قایق شد. از برگرداندنِ سرِ قایق نترسید. و از پشت کردن به معامله‌ی بد هم نترسید.

فصل ۵

ایجاد هدف ـ بلند پروازی

در این فصل

- تعیین اهداف والا
- ارزیابی اهداف تعیین‌شده
- پیشنهاد اولیه
- اصلاح و تنظیم اهداف در طول مذاکره

راجرز و همرشتاین در مورد تعیین اهداف، یکی دو درس به ما داده‌اند. همه‌ی نمایش در مورد دنبال کردن رؤیاهایتان و اتفاقات فوق‌العاده‌ای است که بعد از آن می‌افتد. حقیقتِ بیان‌شده در این آهنگِ فوق‌العاده، این است که اگر برای دست یافتن به رؤیاهایتان تلاش نکنید، تمام عمر پشیمان می‌شوید. گاهی رؤیاهای شما ــ یا در مذاکره، اهدافتان ــ به شکلی غیراستدلالی بر شما فرود می‌آیند. در دیگر موارد، آن‌ها را از راه‌هایی منطقی‌تر و خشک‌تر کشف می‌کنید.

آیا احساس رضایت می‌کنید؟ آیا آنچه در زندگی می‌خواهید به دست آورده‌اید؟ اگر نه، ممکن است مشکل این باشد که هدفتان را مشخص نکرده‌اید. یا شاید اهدافتان بیش از حد کلی هستند. تعیین هدف ــ در زندگی و در مذاکره‌ی بعدی‌تان ــ مستلزم صرف کمی وقت است. تعیین هدف، بخشی طبیعی از آماده‌سازی مناسب است (قسمت اول را ببینید). همان‌طور که در فصل گذشته خواندید، اهداف وجه دیگر محدودیت‌ها هستند.

شاید به دلیل ترس از شکست، از تعیین (و شاید بیشتر، از نوشتن) اهداف خود می‌ترسید. اما هر ورزشکاری به شما می‌گوید که شکست بخشی از پیروزی است. در ورزش بیسبال، اگر بتوانید بعد از زدن فقط چهار ضربه از ده ضربه به توپ، خود را به ایستگاه اول برسانید ضربه‌زن خوبی به حساب می‌آیید.

حفظ کنید

لازم نیست به همه‌ی هدف‌هایتان برسید. اما اگر می‌خواهید بی‌وقفه پیش بروید باید برای خودتان و مذاکره‌ی بعدی‌تان هدف داشته باشید.

اگر قرار است موفق شوید اهدافتان باید ملموس باشند. در برخی مذاکرات، این روند حیاتی است.

تعیین یک هدف عالی

تعیین هدف برای خودتان، دیگران، یا سازمانتان کاری عملی است که نیاز به آمادگی و تمرکز منظم دارد. تعیین هدف، خیالبافی نیست. رؤیاپروری نیست. هدف، هر چیز یا هر غایتی است که شما برای دست یافتن به آن به‌شدت می‌کوشید. به‌عنوان مثال، پولدار و معروف شدن شاید نتیجه‌ی دستیابی به اهدافی خاص باشند، اما شهرت و ثروت خود هدف نیستند. تصمیم بر نوشتن کتاب پرفروش، هدف‌گذاری نیست؛ خیالبافی است. از طرف دیگر، نوشتن یک کتاب فوق‌العاده، هدف است (اگرچه جاه‌طلبانه). تحقیقات نشان می‌دهد کسانی که اهدافی خاص و مبارزه‌طلبانه دارند، بهتر از آن‌هایی که هدفی ندارند به نتیجه می‌رسند.

بین هدف و قصد تفاوت قائل شوید. اگر قصد دارید قهرمان المپیک شوید، تمامی اهدافتان را با توجه به آن هدف نهایی طرح کنید. در مسیر هرگونه قهرمانی، گام‌های بسیاری وجود دارند. به مقصودتان در زندگی فکر کنید؛ اهداف مذاکره‌ی شما باید مورد به مورد با آن مقصود همخوانی داشته باشند.

تعیین هدف را با روند تصمیم‌گیری برای ارائه‌ی پیشنهاد اولیه اشتباه نکنید (درمورد پیشنهادات اولیه در انتهای همین فصل صحبت خواهیم کرد). پیش از آغاز مذاکره باید اهداف شخصی‌تان را مشخص کرده باشید. هرگونه اطلاعات ممکن را جمع‌آوری کنید، اما هدف خودتان را هم تعیین کنید. در طول مذاکره حواستان به اهدافتان باشد. همان‌طور که در طول صحبت‌ها اطلاعات جدیدی به دست می‌آورید، برای تعدیل و تنظیم و تغییرش هم آماده باشید.

نکته

پیش از رویارویی با موقعیت، در مورد اینکه اهدافتان عالی هستند یا نه تصمیم بگیرید. بعضی اوقات مردم می‌گویند: «اه، هدفمان به‌اندازه‌ی کافی والا نبود.» اگر تا به حال چنین حرفی را زده‌اید، بدانید یک یا چند تا از ویژگی‌هایی که در قسمت‌های آینده طرح خواهیم کرد در جریانِ هدف‌گذاریِ شما حضور نداشته‌اند. تک‌تک این ویژگی‌ها مهم هستند. نباید تا پایان مذاکره صبر کنید تا بفهمید آیا درست تعیین هدف کرده‌اید یا نه. می‌توانید اهدافتان را در لحظه‌ی تعیین آن‌ها و با تشخیص اینکه آیا ویژگی‌های ذیل را دارند یا نه ارزیابی کنید.

شرکتِ فعالِ تمامِ افرادِ گروه

در صورتی که نماینده‌ی فردی دیگر یا عضوی از تیم مذاکره‌ی سازمانتان هستید، بدانید که تعیین هدف، کارِ گروهی است. اولین مذاکرات شما با دیگر اعضای گروه است تا مطمئن شوید اهداف واقع‌بینانه هستند و همه‌ی گروه آن‌ها را درک کرده‌اند.



این احتمال هست که یکی از افرادِ گروهتان ترجیح بدهد خود را از جلسه‌ی برنامه‌ریزی کنار بکشد. احتمالاً سرعت او از دیگران کمتر است و شما نگران هستید سرعت گروه هم کم بشود. یا اینکه او فردی خودسر است و به‌ندرت با دیگران به توافق می‌رسد. در مقابلِ وسوسه‌ی حذفِ او از گروه تسلیم نشوید. این شخص ممکن است در نهایت وقتی به لحظه‌ی تصمیم‌گیری نزدیک می‌شوید مانعی بر سر راه شما باشد. مطمئن شوید تک‌تکِ افرادِ گروهِ مذاکره حداکثر تلاش خود را در هدف‌گذاری می‌کنند. بعضی از افراد ممکن است اهل حرف زدن نباشند، اما حتا اگر لازم باشد به صورت منفعل در جلسه حاضر شوند آن‌ها را در گروه نگه دارید. لازم است همگی افراد با اهداف تعیین‌شده موافق باشند. درنتیجه احتمال اینکه نسبت به اهداف ــ و نتایج ــ احساس مالکیت داشته باشند بیشتر است.



حتا در مورد یک هدف شخصی هم که به نظر می‌رسد فقط به تصمیم خود شما بستگی داشته باشد می‌توانید از مشاوره با دوستان و خانواده‌تان سود ببرید. تصمیمات شما در زندگی این افراد تأثیر می‌گذارد. اگر دوستان و خانواده‌تان در روند تعیینِ اهداف سهیم باشند در راه رسیدن به اهداف، حضورشان کمک فوق‌العاده باارزشی برای شماست. به‌عنوان مثال، اگر بخواهید کتابی بنویسید، محبوبتان می‌تواند اگر نه در مورد محتویات کتاب، که با تشویق شما، همراهی‌تان کند؛ آن‌چنان که هیچ‌چیزِ هرچند کوچک سد راهتان نشود. حرف زدن با دیگران به آن اهداف جان می‌بخشد.

در مورد این مذاکره‌ی خاص



بسیاری از مردم ناراحتند که کسی به حرف آن‌ها گوش نمی‌کند. اگر از آن‌ها بخواهید در تعیین اهداف به شما کمک کنند، ممکن است حالت جنون به آن‌ها دست بدهد. طولی نمی‌کشد که فهرست اهدافتان، خواسته‌هایی غیرمرتبط با آن مذاکره‌ی خاصی دارد که شما درگیر آن هستید. این نتیجه خصوصاً در مذاکراتِ محیط‌های کاری صدق می‌کند؛ چراکه وقتی از کارمندان سرخورده کمک می‌خواهید، ممکن

صحبت کردن از اهداف

حتا وقتی هدف شخصی‌تان را تعیین می‌کنید که تصور می‌کنید فقط مربوط به خودتان است، مشورت با آن‌هایی که تصمیم شما بر زندگی‌شان تأثیر می‌گذارد ممکن است کمک شایانی به شما باشد. زمانی که با دو جلد از کتاب‌های ... به زبان آدمیزاد در زیر بغلم از یک سخنرانی در تورونتو به خانه برگشتم کتاب‌ها را در دست می‌می گذاشتم و گفتم: «من می‌خواهم این‌ها کتاب من را چاپ کنند.»

بعد از اینکه می‌می کتاب‌ها را ورق زد، پذیرفت روشِ شش قدمِ آسانِ من در مورد مذاکره با فرم کتاب‌های به زبان آدمیزاد تناسب دارد. در حقیقت می‌می مرا وادار کرد هرچه زودتر اولین تماسم را با آن‌ها برقرار کنم. او به تشویق و حمایت من ادامه داد مبادا من در حین مذاکره برای نوشتن این کتاب به دلیل اولویت‌های دیگر از مسیر منحرف شوم. این واقعیت که شخص دیگری از ابتدا در راه رسیدن به این هدف با من سهیم بود، آن را برای من قابل دسترسی کرد. اشتراک با شخصی حمایتگر، شوق و ذوق مرا برای این کار تشدید کرد.

خیلی زود متوجه شدم در بسیاری از داستان‌هایم از عبارت «همسرم، می‌می» استفاده می‌کنم. در اواسط کار، ناشران ... به زبان آدمیزاد، قدردانی از می‌می بر روی جلد را مطرح کردند.

همان‌طور که روی دومین بازنویسی کتاب کار می‌کردیم، کم‌کم همکاری تمام‌عیاری در نوشتن کتاب پدید آمد. ما با هم در کلاس‌های مذاکره تدریس می‌کردیم. کتابی که می‌خوانید نوشته‌ای مشترک و نتیجه‌ی طبیعیِ این همکاری است.

حمایتِ خدشه‌ناپذیر می‌می از فلسفه‌ی من در مذاکره، به چاپ این کتاب کمک کرد. بسیار پیشتر از آن که من هرگونه قراردادی را برای چاپ امضا کنم او مرا به‌عنوان نویسنده‌ی کتابِ زیر چاپِ مذاکره معرفی می‌کرد. او کاملاً به این هدف اعتقاد داشت و خیلی زود من هم کم‌کم باورش کردم. تعیین هدف، قدم اول است. شریک شدن اهداف با دیگران ممکن است آن هدف را به واقعیت تبدیل کند.

است احساس کنند بالاخره فرصتی برای تسکین سرخوردگی‌ها و ناامیدی‌هایشان پیدا کرده‌اند. اگر به آدم‌ها اجازه دهید با سفارش‌های خاص خود، شما را از هدفتان منحرف کنند مانع رسیدن شما به خواسته‌هایتان می‌شوند.

این اخطار با پند مفیدی که در یکی از مانتراهای محبوب ما آمده در تناقض نیست: «پرسیدن ضرری ندارد.» اگر اهداف شما به آن مذاکره‌ی خاص ارتباط داشته باشند، یک موضوع غیرمرتبط را هم می‌توانید طرح کنید. می‌توانید یک مسئله‌ی بی‌ربط را به شکلی مناسب طرح کنید، اما اگر با عکس‌العمل ناخوشایندی روبه‌رو شدید، کنارش بگذارید. گرچه بیشترْ خواستن ضرری ندارد، یادتان باشد این کار را انجام می‌دهید تا اهداف اولیه‌ای را که در مذاکره دنبال می‌کنید خراب نکنید.

هرچه کمتر بهتر

مذاکره به خودی خود تعداد اهدافی را که باید تعیین کنید به شما دیکته می‌کند. جالب است که بعضی از مردم می‌توانند خواسته‌های بسیاری را فشرده کنند و در یک مذاکره‌ی ساده جا دهند. بدانید که نمی‌توانید در یک مذاکره به همه کار برسید. به‌عنوان مثال اگر می‌خواهید ارتقای شغلی بگیرید دیگر درخواست نیروی کمکی یا وقت آزاد نکنید. اگر تعداد درخواست‌هایتان زیاد باشد مردم را گیج می‌کنید. از چشمان رئیس شعله‌ی خشم برمی‌خیزد و شما به هیچ‌چیز نمی‌رسید.

هرچه مشخص‌تر بهتر

اهداف شما نباید آن‌قدر غیرعملی باشد که همه ــ حتا خودتان ــ به انجام آن‌ها شک داشته باشند. برای ممانعت از هرگونه ابهام، تا حد امکان اهدافتان را تعریف کنید.

به‌عنوان مثال اگر می‌خواهید خانه‌تان را بفروشید، گفتن «هرچه بیشتر بخرند بهتر است» هدف خوبی نیست. این عبارت احتمالاً واقعیت دارد، اما در به دست آوردنِ هیچ‌چیزی کمکتان نمی‌کند. در مذاکره مبلغ مورد نظر باید درست بیان شود و میزان آن دقیقاً مشخص باشد، مثلاً ۱۲۵ هزار دلار. اگر نمی‌توانید قیمت دقیق را بگویید بهتر است آمادگی بیشتری پیدا کنید. به بخش ۲ بروید و کمی در مورد آمادگی برای مذاکره مطالعه کنید.

چالشی دست‌یافتنی

کاملاً مشخص است که هیچ‌گاه بیشتر از اهدافتان به دست نمی‌آورید. تجربه، حقیقت این نظریه را اثبات کرده. غافلگیر شدید! در عین حال باید اساسِ اهدافتان واقعی باشند. در غیر این صورت فقط دارید خواب می‌بینید.

اگر برای فروش خانه‌تان، قیمت ۱۲۵ هزار دلار را تعیین کرده‌اید و هیچ خانه‌ای در محله‌ی شما تا به حال با این قیمت فروخته نشده، بهتر است دلایل خوبی برای درخواست چنین نرخ بالایی داشته باشید. شاید قیمت املاک در حال بالا رفتن است. شاید خانه‌ی شما بزرگ‌تر یا به شکل قابل توجهی زیباتر از خانه‌های دیگر منطقه است. شاید یک مجموعه‌ی اداری بزرگ در آن حوالی در حال ساخت است که ساختمان شما را بیش از پیش خواستنی می‌کند. بدون عواملی از این قبیل، با درخواست چنین نرخ بالایی وقت خود را هدر می‌دهید.

ضمن اینکه باید مطمئن شوید ۱۲۵ هزار دلار وسوسه‌کننده است. اگر همه‌ی خانه‌های محله‌تان با همین نرخ به فروش می‌روند، این قیمت هدف نابی نیست ــ مگر اینکه خانه‌ی شما به طور قابل توجهی قدیمی و درب‌وداغان‌تر از بقیه‌ی خانه‌ها باشد (که در این صورت ممکن است ابتدا کمی نماسازی یا نقاشی را لازم بدانید). ممکن است لازم باشد برای پیدا کردن راهی برای توجیهِ درخواستِ قیمتی بالاتر از بقیه‌ی خانه‌های منطقه، دست به تحقیقات بزنید. به‌عنوان مثال اگر بفهمید در آینده‌ی نزدیک لازم است بازسازی کلی در آنجا انجام شود، می‌توانید این نکته را در اعلانیه‌ی فروش ذکر کنید.

بسیاری از ما نمی‌توانیم اهدافمان را دست پایین بگیریم. یا دست بالا یا هیچ ــ مطمئناً طرف دیگر هرگز از شما نخواهد خواست اهدافتان را ارتقا دهید. اما به‌خاطر داشته باشید که لازم نیست قبل از صبحانه ثروتمند و مشهور شوید. اهدافی که برای مذاکره بیش از حد دست بالا هستند به ناامیدی و شکست منجر می‌شوند. برای مذاکره‌ی خاصی که در دست دارید نرخ بازار، قیمت‌های جاری و انتخاب‌های قابلِ دسترسِ خودتان را در نظر بگیرید.

سریعاً می‌توان فهمید که برای تعیین اهداف پرچالش اما دست‌یافتنی، لازم است اطلاعات کافی داشته باشید ــ اطلاعاتی که همیشه پیش از شروع مذاکره به آن‌ها نیاز دارید. تعیین اهداف، راهی برای فهمیدن این است که آیا برای مذاکره‌ی بعدی آمادگی دارید یا نه.

به نمودار بزرگی فکر کنید که راه مشترک[1] پیش از هر برنامه‌ی جمع‌آوری اعانات اعلام می‌کند. شماره‌ی بالای نمودار نشان‌دهنده‌ی عددی عموماً کمی بیشتر از سال قبل است. وضع اقتصادی بهتر، تعداد بیشترِ کمک‌کنندگان در جمع‌آوری اعانات یا بروز رویدادی خاص (مثل ساختن یک استخر) توجیه‌کننده‌ی مبلغ بیشتر است. همان‌طور که اعضای گروه، اعانه جمع‌آوری می‌کنند خانه‌های جدول را با رنگ قرمز پر می‌کنند تا مبلغ دقیق کمک را مشخص کنند. در آخر کار، چه سازمان به اهداف خود رسیده و چه نرسیده باشد، نمودار کاملاً قرمز خواهد بود و آن‌هایی که کمک کرده‌اند احساس خوبی خواهند داشت.

سنجش بر اساس اهمیت

حتماً اهدافتان را براساس اهمیت رده‌بندی کنید. بهتر است همه با رده‌بندیِ رسمیِ اهداف صددرصد توافق داشته باشند. با این‌همه، ممکن است کسانی به

۱. United Way: راه مشترک نام یک مؤسسه‌ی خیریه در امریکا است که برای کمک به مستمندان اعانه جمع‌آوری می‌کند تا از تحصیلات و بهداشت و درآمد بهره‌مند شوند.



هدف‌گذاری تا زمانی که مرگ شما را از هم جدا کند

مایکل و من فقط چند سال است که ازدواج کرده‌ایم. این اولین ازدواج من بود که آن هم در اوایل چهل‌سالگی برایم پیش آمد. مایکل هم در اوایل پنجاه‌سالگی‌اش بود. ما خیلی زود اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خود را با دقت مطرح کردیم. اولین شبی که همدیگر را دیدیم او اعتراف کرد پدر چند دختر جوان است. من گفتم نمی‌خواهم بچه داشته باشم. بنابراین حتا پیش از آغاز رابطه، مطمئن شدیم اهداف کوتاه‌مدت ما شامل داشتن و بزرگ کردنِ بچه‌های کوچک نمی‌شود ـ بلکه عبارت است از بزرگ کردن دختران جوانِ او تا افرادی شاد و مفید باشند.

برایم جالب است که بسیاری از زوج‌ها انتظار دارند تصمیم‌گیری در مورد داشتن یا نداشتن بچه به‌خودی‌خود انجام شود. خیلی از مواقع آدم‌ها فرض می‌کنند که همسرشان دیر یا زود با طرز تفکر آن‌ها کنار می‌آید.

خواهر من این را خوب می‌دانست. او و شوهرش پیش از اینکه ازدواج کنند واقعاً ده سال با هم مذاکره کردند. محور اصلی مذاکره‌ی آن‌ها این بود که بچه‌دار بشوند یا نه و اینکه بچه‌ها چه مذهبی داشته باشند، زیرا او و همسرش دو مذهب جداگانه داشتند. آن‌ها هدفشان را مشخص کردند و اکنون فرزندانشان شاد و بدون سردرگمی هستند. خواهر من و شوهرش به افرادی که با مذاهب دیگر ازدواج می‌کنند و لازم است در مورد اهداف مشترکشان صحبت کنند، یاری می‌رسانند.

اهداف درازمدت ما بعد از بازنشستگی نیز در این مرحله از زندگی مشترک برای هر دوی ما اهمیت داشت. ما در مورد آن تصویر بزرگ توافق کردیم: سفر به مدت یک سال و بعد سکونت در خارج از امریکا، در یک کشور استوایی کمتر پیشرفته، جایی که به دریا و کوه‌ها نزدیک باشد. لازم بود در مورد جزئیات مذاکره کنیم: اینکه در این مکان ایده‌آل چه بکنیم. مایکل دوست داشت مهمانخانه‌ای کوچک با تختخواب و صبحانه داشته باشد. پس از سال‌ها آموزش به مدیران، می‌دانستم که نمی‌خواهم موقع بازنشستگی هم همین کار را انجام دهم! من دوست داشتم در ساحل دراز بکشم، مدیتیشن کنم، و کتاب‌های بیشتری بنویسم. در طول این چند سال، به یک جور مصالحه رسیده بودیم: اول خانه‌ای برای خودمان بخریم و بعد یک میهمانخانه به آن اضافه کنیم و ببینیم چطور پیش می‌رود. هر دو می‌توانیم با این هدف ادامه دهیم. بهتر از این نمی‌شود.

خواسته‌های شخصی خودشان مقید باشند. در این صورت، بگذارید اکثریت غالب شود و دیدگاه‌های اقلیت را با وضوح یادداشت کنید. با داشتن یادداشت‌های خاص از دیدگاه‌های اقلیت در شروع کار، در طول مذاکره هم به آن‌ها دسترسی خواهید داشت. بعداً می‌توانید اجازه‌ی تکرار بحث را بدهید، اما به نماینده‌ی اقلیت یادآوری کنید که کمترین رأی را آورده‌اند.

کمتر مذاکره‌ای اســـت که در آن به همه‌ی اهدافتان دســـت پیدا کنید. باید بدانید کدام‌یک از آن‌ها مهم‌ترند. این تصمیم‌گیری ممکن است باعث درگیری شود. اغلب اوقات گروه‌ها، اولویت‌بندی اهداف را به بهانه‌ی حفظ آرامش نادیده می‌گیرند. متأسفانه آن‌هـــا فقط این بحث‌ها را به تعویق می‌اندازند ـــــ و احتمالاً به موقعیتی بدتر؛ مثلاً وقتی لازم است افراد به هم نزدیک‌تر باشند، وقتی فرصتی برای پرداختن به مسائل فرعی نیست، وقتی حساسیتِ استنتاج بیشتر است چون فوریت بیشتری دارد و وقتی بی‌توجهی به مذاکره بیشترین خطر را در بر دارد. عجب فاجعه‌ای! کمرتان را محکم ببندید و بعد از اینکه در مورد فهرســـت اهداف به نتیجه رسیدید، گروه را برای کار روی این مسئله‌ی مهم بسیج کنید.

اهداف درازمدت در مقابل اهداف کوتاه‌مدت

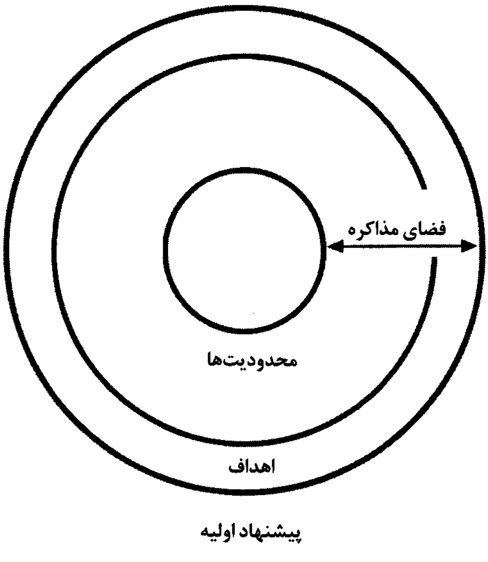
اهداف همه‌ی مذاکرات شما باید با توجه به اهدافِ درازمدتِ زندگی‌تان تعیین شوند و در کارتان ثابت‌قدم و استوار باشید. در مذاکره‌ی حاضر باید به مقاصد فوری‌تان دست پیدا کنید و در عین حال هر مذاکره، گامی در جهت دستیابی به مقاصد دیگرتان در زندگی باشد. اهداف شما در هر مذاکره باید به شما کمک کند در راهی گام بردارید که برای زندگی انتخاب کرده‌اید.

به‌عنوان مثال، ما قصد داشتیم در درازمدت کتابی قابل‌فهم در مورد مذاکره منتشر کنیم. وقتی این مسئله را با ناشرین ... به زبان آدمیزاد مطرح کردیم، پیشنهادات دیگری هم روی میز آن‌ها بود. این مسئله به مذاکره‌ای خاص با هدفی کوتاه‌مدت و بســـیار خاص تبدیل شـــد: ما را انتخاب کنید! آن‌ها همین کار را کردند. هدف درازمدت ما هنوز سر جایش بود. موفقیت در این مذاکره، ما را یک قدم به هدف نزدیک‌تر کرد.

به‌محض اینکه آن مذاکره به پایان رســـید مذاکره‌ای دیگر در مورد قرارداد انتشـــار کتاب صورت گرفت. برای این کار، یک وکیل مجربِ نیویورکی را استخدام کردیم که سریعاً معجزه‌ای صورت داد. اساساً قرارداد ارائه‌شده با مقداری شفاف‌سازی و مختصر تغییرات اصولی مقبول واقع شـــد. با ارسال دست‌نویس نهایی، با سیلی از مذاکرات بسیار خاص با کتاب‌فروشی‌ها، مجلات و برنامه‌های تلویزیونی مختلف روبه‌رو شدیم که باعث ارتقا و فروش کتاب شدند.

پیشنهاد اولیه

پیشـــنهاد اولیه چیزی جز اولین جمله‌ی خاصِ شـــما در مورد انتظارتان از مذاکره نیســـت. بعد از اینکه اهدافتان را از مذاکره مشخص کردید، می‌توانید روی پیشنهاد اولیه فکر کنید. دنبال قوانین لازم‌الاجرا یا فرمول‌های جادویی نباشید. برای تعیینِ اولین پیشنهاد باید کاملاً به اهداف و چارچوب‌های تعیین‌شده و همین‌طور اطلاعاتی تکیه کنید که در طول آماده‌ســـازی برای مذاکره به دســـت آورده‌اید. بدیهی است پیشنهاد اولیه باید بیشتر از هدفِ نهاییِ شما باشد، اما نه آن‌قدر بالا که طرف مقابل جا بزند یا باعث شود شما احمق یا بی‌تجربه به نظر بیایید. شکل ۱ ـ ۵ نموداری از این رابطه است.



شکل ۱ ـ ۵: ارتباط بین اهداف، چارچوب‌ها و پیشنهاد اولیه‌ی شما.

بالا یا پایین‌تر بودن از هدف نهایی در پیشنهاد اولیه‌ی شما، به این بستگی دارد که شما خریدار یا فروشنده باشید (میزان بالا یا پایین‌تر بودن را پس از آمادگی کامل تعیین می‌کنید).

- ✓ اگر فروشنده‌اید، پیشنهادتان نباید هرگز پایین‌تر از هدفتان باشد.
- ✓ اگر خریدارید پیشنهادتان نباید هرگز بالاتر از هدفتان باشد.

پس از سال‌ها تجربه متوجه شده‌ایم بسیاری از آدم‌ها به‌شدت نگرانِ پیشنهادِ اولیه هستند. می‌ترسند با ارائه‌ی پیشنهادی که بیش از حد متواضعانه یا جاه‌طلبانه است، کل مذاکره را به مخاطره بیندازند. از میزان نگرانی‌تان به‌اندازه‌ی آمادگی‌تان پی می‌برید. دانستنِ نسبیِ ارزش‌ها بخشی از آمادگی است. اگر از ارزش آنچه پیشنهاد می‌کنید خبر داشته باشید، فهمیدن حدِ اولین پیشنهاد، کار آسانی است. فقط باید تصمیم بگیرید چقدر می‌خواهید مذاکره کنید.

نکته

حتا اگر نمی‌خواهید پیشنهاد اولیه‌تان را طرح کنید، آن را مد نظر داشته باشید. این کار، سرعت عکس‌العملِ شما را به پیشنهاد طرف مقابل بیشتر می‌کند.

پیشنهادهای اولیه و روش ارائه‌ی آن‌ها در کشورهای مختلف با هم تفاوت دارند. دو نمونه‌ی کاملاً متفاوت، ژاپن و تقریباً هر کشور دیگری در خاورمیانه هستند. مثل همیشه، کتاب را بخوانید و بعد آن‌چنان که برایتان راحت است و با شخصیت شما جور درمی‌آید به آن عمل کنید.

دست بالا یا دست پایین

مردی در شهر ما هست که همیشه با رقم‌هایی بسیار بالاتر از آن‌چه منظور نهایی اوست مذاکره را شروع می‌کند. من هم همیشه این کار او را با پیشنهاد رقم‌های بسیار کم تلافی می‌کنم، چون می‌دانم او این روند را دوست دارد.

از طرف دیگر، من موفق شدم در دورانِ رکودِ بازارِ املاک سریعاً خانه‌ام در بورلی هیلز را با حدود فقط ۵۰۰۰ دلار بیشتر از قیمتی که فکر می‌کردم قیمت فروش آن است بفروشم. اساس قیمت من، نرخ فروش خانه‌ای در همان نزدیکی بود که دو ماه پیش فروخته شده بود. آن خانه دقیقاً به‌اندازه‌ی خانه‌ی من اما بدون استخر بود. بنابراین من بابت استخر کمی به قیمت اضافه کردم و در مسیر ورودیِ خانه هم گل‌های کوچکی کاشتم. هیجان فزاینده‌ی ناشی از آن باعث شد تا خانه دقیقاً مطابق قیمت درخواستیِ من به فروش برسد. من این معامله را در زمان نزول بی‌سابقه‌ی نرخِ املاک در کالیفرنیای جنوبی انجام دادم.

ژاپن

بین‌المللی

در ژاپن هیچ‌کس به‌محض نشستن در جلسه‌ی مذاکره به آخر ماجرا نمی‌پردازد، بلکه بحث مفصلی درمی‌گیرد. مذاکرات غالباً در حین یک یا چند وعده‌ی غذایی صورت می‌گیرند. عاقلانه نیست سریعاً وارد جزئیات شوید. ژاپنی‌ها می‌دانند همه‌چیز تغییر می‌کند و هیچ‌کس نمی‌تواند آینده را دقیقاً پیشگویی کند. آن‌ها

ایجاد تغییرات را در قراردادهایشان مجاز می‌دانند. هنگام آماده کردن قرارداد سعی نمی‌کنند تمامی احتمالات قانونی را منظور کنند. آن‌ها با خودداری از انجام معامله با کسانی که مورد اعتمادشان نیستند، خطرات ناشی از چنین انعطاف‌پذیری را به حداقل می‌رسانند.

برای مذاکره با ژاپنی‌ها، باید در آن‌ها حس اعتماد ایجاد کنید. این کار وقت می‌گیرد ــ سر میز شام. اگرچه امریکایی‌ها ممکن است فکر کنند این زمان، زمان تلف‌شده است، اما این‌طور نیست. این، زمان به وجود آمدن است ــ به وجود آمدن اعتماد.

خاور میانه

بین‌المللی

مردم خاور میانه به‌سرعت پیشنهادهای خود را مطرح می‌کنند که بسیار بالا است (حداقل از نظر امریکایی‌ها). این روش، علامتِ مشخصه‌ی مذاکره در خاور میانه است. سنت این است که ارقامی را پرتاب کنند که عجیب بالاتر از درخواست فرد است. شما باید با هیجان بسیار و نه خشم یا حمله به شخص، عکس‌العمل نشان دهید ــ این‌گونه حرکات بلافاصله بحث را تمام می‌کند.

آنچه اتفاق می‌افتد کش‌وقوسِ تشریفاتیِ ارقامی است که بسیار با هم تفاوت دارند. هر دو طرف، دوروبرِ نرخِ مورد نظرشان می‌خرامند و جست‌وخیز می‌کنند. این کار مثل این است که اوضاع را بسنجند تا ببینند آیا معامله با شما مطمئن هست یا خیر. اگر این امتحان را از سر بگذرانید، او قیمت واقعی را به شما می‌گوید. اگر نه، نرخ واقعی هرگز برملا نمی‌شود ــ یا نرخ بسیار بالا را می‌پردازید یا دنبال کارتان می‌روید.

متأسفانه بسیاری از امریکایی‌ها فرق بین تشریفات اولیه و پیشنهاد اصلی و پذیرشی را که به‌دنبال آن می‌آید نمی‌فهمند. اگر از خاور میانه سر درآورید در این مراسم با علاقه و دقت شرکت کنید. این کار برای ایجاد رابطه‌ی خوب لازم است. هر کشوری تفاوت‌های مختصری با سایر کشورها دارد، اما جنبه‌ی غالب مذاکره در کشورهای خاور میانه، فاصله‌ی فراوان بین قیمت درخواستی و قیمت واقعی در آغاز مذاکره است.

شکست قالب سنگی

اهداف خود را بنویسید، اما روی سنگ حک نکنید. اهداف ممکن است در طول جلسه‌ی مذاکره و همین‌طور در طول زندگی شما تغییر کنند.

در طول مذاکره باید اهدافتان را همان‌گونه که هســتند، طرح کنید. اگر آن‌ها را به صورت خواسته‌های تغییرناپذیر مطرح کنید، نیروی محرکه‌ی زیادی ایجاد کرده‌اید. هدف، هدف اســت. در فصل ۴ در مورد محدودیت‌ها بحث کردیم ــ در بخش قبل هم پیشنهادهای اولیه را طرح کردیم ــ اگر این سه جنبه‌ی متفاوت را جدای از هم در ذهنتان نگه دارید، مذاکره‌تان با خوشی شروع می‌شود و پایان می‌یابد.

نکته

حتا اگر اهدافتان را تغییر نمی‌دهید، لازم است پیش از پایان معامله بازبینی‌شان کنید. بعد دوباره بعد از انجام معامله به آن‌ها نگاه کنید. اگر خیلی دست بالا یا پایین‌تر از حد لازم هستند، به‌دنبال اطلاعاتی بگردید که قبل از تعیین هدفتان لازم داشته‌اید و نداشتن آن‌ها باعث از دست رفتن هدف شده. اگر متوجه شدید، می‌بایست اهداف بالاتری می‌داشتید. خودتان را سرزنش نکنید. یادتان باشد چرا این معامله را می‌کنید و از این تجربه درس بگیرید.

بخش ۳

حفظ فاصله‌ی احساسی

موج پنجم　　　　اثر ریک تِنِنت



«عالی شد! همه‌اش این‌قدر با بستن قرارداد داستان‌های کوتاه گودزیلا فاصله داشتیم و تو به‌خاطر حقوق سندیکایی فاصله‌ی احساسی‌ات را از دست می‌دهی!»

در این بخش...

کاملاً آماده‌ی مذاکره هستید... پس چرا می‌گوییم خونسرد باشید؟ واقعیت این است که حفظ کمی فاصله‌ی احساسی بین خودتان و مذاکره، عملاً شما را در موقعیت بهتری قرار می‌دهد. این بخش را بخوانید تا ببینید احساسات چطور ممکن است در مذاکره هم به نفع و هم به ضرر شما عمل کنند، و چگونه برای تسلط بر هیجانات، دکمه‌ی مکث خود را پیدا کنید.

فصل ۶

فشردن دکمه‌ی جادویی مکث

در این فصل

- کشف دکمه‌ی مکث خودتان
- فشردن دکمه‌ی مکث ـــ چه وقت و چطور
- مکث هنگام مذاکرات عاطفی

همـــه‌ی مذاکره‌کننـــدگان حرفه‌ای، مهارتی خاص دارند که دیگران را دســـتپاچه می‌کند، باعث ترس آمیخته با احترام یا ســـرگردانی آن‌ها می‌شـــود. تشخیص این مهارت اساســـی، وقتی مشغول صحبت با یک اســـتاد مذاکره هستید، کار راحتی نیست، اما بعد از سال‌ها متوجه شده‌ایم وجه تمایز استادِ مذاکره از مذاکره‌کنندگان خیلی خوب یا صرفاً خوش‌شانس، توانایی او در حفظ فاصله‌ی احساسی با موضوع مذاکره است.

بهترین راه حفظ این فاصله‌ی احساسی در مذاکره، استفاده از روشی به نام فشردن دکمه‌ی مکث است. علم به اینکه این دکمه را کِی و چگونه بفشاریم، نه‌تنها هاله‌ای از آرامش و خودباوری به شـــما می‌بخشد بلکه شما را بر تمام نقاط حساس مذاکره مسلط می‌کند.

تعریف دکمه‌ی مکث

فشـــردن دکمه‌ی مکث فقط روشـــی برای حفظِ کمی فاصله‌ی احساســـی در طول موقعیت‌های بســـیار تنش‌زا اســـت ـــــ در خانه، در محـــل کار و در هرجایی که به کمی مکث نیاز داشته باشید. ما این روش را در دروس مذاکره آموزش می‌دهیم تا بگوییم صبر خوب اســـت ـــ یعنی گاهی کار درست این است که هیچ‌کاری نکنیم. ما به دانشجویان می‌گوییم: «اگر دارید دچار اضطراب می‌شوید، هیچ‌کاری نکنید... همان‌جا بنشینید.»

فشـــردن دکمه‌ی مکث فقط به معنی توقف مذاکره برای یک لحظه، یک ساعت یا یک شب است، تا در آن فاصله مسائل را از هم تفکیک کنید. می‌شود گفت هر کس دکمه‌ی مکث دارد و هر کس از آن به شکلی متفاوت استفاده می‌کند.

وقتی دکمه‌ی مکث را فشار می‌دهید، مذاکره را متوقف کرده‌اید ــ همان‌طور که با دستگاه کنترل از راه دور پخش یک فیلم ویدئویی را متوقف می‌کنید. شما با جسم یـــا ذهـــن از مذاکره فاصله می‌گیرید تا آنچه تا به حـــال انجام داده‌اید، مرور کنید و برنامه‌تان را برای ادامه‌ی مذاکره بررســـی کنید. دارید اســـتراحت می‌کنید. این کار ممکن است کاملاً ذهنی باشد، ممکن است برای طرف دیگر نامعلوم باشد، اما شما پیش از ادامه‌ی مذاکره به خود فرصت کافی داده‌اید تا مسائل را مرور کنید.

مرور نکات اساسی، فعالیتی جدا از دیگر عوامل اساسیِ مذاکره است. این کار به شما فرصت می‌دهد تا افکارتان را جمع‌وجور کنید، نفسی تازه کنید و مطمئن شوید چیزی از قلم نینداخته‌اید. این دکمه‌ی ایست به شما فاصله‌ی احساسی کمی را اعطا می‌کند که برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل کاری یا زندگی‌تان لازم دارید.

فشردن دکمه‌ی مکث، این فرصت را به شما می‌دهد که تمامی روند مذاکره را مرور کنید و مطمئن شوید چیزی را از قلم نینداخته‌اید. به شما کمک می‌کند در گوشه‌ای گیر نیفتید. با فشار دکمه‌ی مکث، مانع از این می‌شوید که احساسات‌تان بر مذاکرات غلبه کند و آن را خدشه‌دار کند.

چگونگی اســـتفاده از دکمه‌ی مکث آن‌قدر مهم اســـت که ما روی برگه‌ی تقلب در شروع کتاب یک دکمه‌ی ایست گنجانده‌ایم. این صفحه را جدا کنید و تا وقتی یکی از این دکمه‌ها را در وجود خودتان ایجاد کنید آن را همه‌جا با خود داشـــته باشـــید. هر زمان هیجان مذاکره بالا گرفت، همراه داشـــتن این کارت به یادتان می‌آورد که باید دکمه‌ی مکث درونتان را بفشارید (شش مهارت اصلی مذاکره پشت این کارت آمده. بعد از فشردن دکمه‌ی مکث، فرصت خوبی دارید تا آن مهارت‌ها را با توجه به موقعیت موجود مرور کنید).

به طرف مقابل بگویید به کمی مکث نیاز دارید

هر کســـی برای زدن دکمه‌ی مکث، روش متفاوتی دارد. گاهی نحوه‌ی فشردن این دکمه به موقعیت بستگی دارد:

- ✓ برای فکر کردن به مذاکره یک شب مهلت بخواهید. بیشتر آدم‌ها به درخواست شما برای تعمق شبانه احترام می‌گذارند.

- ✓ به بهانه‌ی رفتن به دستشویی جلسه را ترک کنید. چه‌کسی می‌تواند ایراد بگیرد؟
- ✓ برای استراحتی کوتاه به صندلی‌تان تکیه کنید و بگویید، «یک دقیقه صبر کنید، من باید این نکته را بفهمم.» برای افزودن کمی هیجان، چشمانتان را ببندید یا چانه‌تان را بمالید.
- ✓ در یک جلسه‌ی کاری، عنوان کردن اینکه لازم است برای تصمیم‌گیری نهایی با کسی مشورت کنید، بهانه‌ی مناسبی برای ایجاد مکث است. خیلی ساده بگویید: «باید این موضوع را با شریکم (خانواده یا مشاورم یا هر شخص دیگر) مطرح کنم. فردا ساعت ۹ صبح شما را می‌بینم.»

یک بچه‌ی نه‌ساله دکمه‌ی مکث را تجربه می‌کند

یک سال مادرم مرا برای گذراندن تعطیلات تابستانی پیش دایی‌ام فرستاد که در جورجیا زندگی می کرد. خیلی سریع فهمیدم او چقدر در جواب دادن به سؤالاتی که مادرم سریعاً به آن‌ها پاسخ مثبت می‌داد، محتاط است. بسیاری از مواقع، وقتی از او چیزی می‌خواستم چندین سؤال می‌پرسید (الآن می‌فهمم که او با این کار فقط خودش را آماده می کرده، چون من برایش موردی جدید بودم). اگر هنوز آماده‌ی پاسخ نبود پیپش را روشن می کرد!

با تشریفات خاصی تنباکو را در پیپ می گذاشت، آن را با چوب کبریت‌های بلند به صورتی آیینی روشن می کرد، بعد پکی عمیق به آن می‌زد، نفسش را انگار تا آخر دنیا نگه می‌داشت، بعد دود آبی غلیظ آن را در بازدمی آرام به درون فضای ساکت و پر از انتظار می‌فرستاد. گاهی دوباره تمام حرکات را تکرار می کرد، گرچه مطمئن بودم پیپش روشن است.

آنچه بعد از آن پیش می‌آمد مثل توصیف دوباره‌ی خِرَد است. چه هوشمندانه! این خِرَد خیلی هم در تصمیمی که می گرفت نبود بلکه در فشردن آسوده و نامحسوس دکمه‌ی مکث توسط او بود.

کسب کمی وقت برای مرور مسائل و فاصله گرفتن از مذاکره، تفاوت اساسی بین مذاکره کننده‌ی خبره و مذاکره کننده‌ی صرفاً خوب است.

نکته

خیلی از مواقع اعلام سریع این امر که اجازه‌ی تصمیم‌گیری نهایی را ندارید، برایتان سودمند است. این نکته را روشن کنید که شخصی بالاتر از شما باید آن تصمیم را تأیید کند. به این ترتیب طرف مقابل از دست شما عصبانی نمی‌شود. چنین عملی در آغاز مذاکره به استفاده از دکمه‌ی مکث رسمیت می‌بخشید و حال و هوای مذاکره‌ی سنجیده و معقول را به آن خواهد داد.

یادداشت کنید

یادداشت‌برداری در چند جای مذاکره مفید است. یکی از بهترین زمان‌ها برای برداشتن قلم هنگامی است که به مکث نیاز دارید. نوشتن جملاتی که مبهم یا نگران‌کننده هستند، روش فوق‌العاده‌ای برای مکث است. به‌جای پراندن یک پاسخ خشمگینانه یا نادرست، از گوینده بخواهید صبر کند تا شما جمله‌اش را بنویسید. اگر صحبت‌های گوینده به دلیل اینکه علیه شما یا شرکتتان است ناراحتتان می‌کنند، بهتر است از او بخواهید برای اطمینان از صحت آنچه نوشته‌اید آن را بخواند. نوشته شدن آن کلمات بر کاغذ، تقریباً همیشه باعث عقب‌نشینی گوینده، اصلاح یا بهتر از همه باعث پس گرفتن همه‌ی آن کلمات می‌شود. خواهید دید که بیشتر مردم دوست ندارند صحبت‌های متعصبانه‌شان روی کاغذ منعکس شود و همه‌ی عالم آن را ببینند.

بدانید کِی باید مکث کنید

اولین موقعیت برای استفاده از دکمه‌ی مکث، قبل از حضور شما در اولین جلسه‌ی مذاکره پیش می‌آید. از خودتان بپرسید آیا به قدر لزوم آماده هستید. در این صورت اولین جمله که بر زبان بیاید شما هم آماده‌ی شنیدن هستید؛ زیرا دکمه‌ی مکث را قبلاً فشرده‌اید. وقتی اولین کلمات‌تان را بیان می‌کنید، به دلیل مکثی که کرده‌اید صحبت‌هایتان واضح‌تر هستند.

حفظ کنید

در لحظات حساس، دکمه‌ی مکث را بفشارید تا بتوانید صحبت‌ها را مرور کنید یا تصمیم بگیرید چه وقتی زمانِ پایانِ مذاکره است. اگر احساس کردید تحت فشار یا تنش هستید، حتماً دکمه را فشار دهید.

البته، ارزش مکثی که می‌کنید فقط به‌اندازه‌ی کاری است که در آن فاصله انجام می‌دهید. در طول این فواصل کوتاه، از خود سؤال‌های خاص بپرسید. شرایط هر مذاکره متفاوت است. معمولاً باید روی نکته‌ی خاصی تعمق کنید. ممکن است برای مرور پنج مهارت اساسی دیگر در مذاکره به فرصت احتیاج داشته باشید:

- ✓ **آماده باشید:** آیا به اطلاعات دیگری احتیاج ندارید؟
- ✓ **چارچوبتان را تعیین کنید:** آیا با توجه به اطلاعات جدیدی که در طول مذاکره به دست آورده‌اید، چارچوب‌هایی که قبلاً تعیین کرده‌اید هنوز قابل استفاده‌اند؟
- ✓ **گوش بدهید:** آیا هر آنچه طرف مقابل گفته، شنیده‌اید؟ آیا آن چیزها با زبان بدن او و دیگر مسائل مذاکره همخوانی داشتند؟

- ✓ **شـــفاف باشید:** آیا چیز دیگری باقی مانده که آرزو کنید ای‌کاش واضح‌تر یا مستقیماً ابراز می‌کردید؟
- ✓ **بدانید زمان پایان مذاکره چه وقت است:** آیا پیش از پذیرش پیشنهاد نهایی، برای کنار آمدن با آن وقت اضافی داشته‌اید؟

وقتی متوجه می‌شوید باید دکمه‌ی مکث را بفشارید و اینکه در طول آن مکث چه‌کار باید بکنید، تقریباً به‌طور خودکار مروری سریع همانند موردی که قبلاً ذکر شد در ذهنتان صورت می‌گیرد. بعضی اوقات فقط دارید به ذهنتان استراحت می‌دهید. بعضی اوقات دارید دکمه‌ی مکث را برای همه‌ی حاضران در جلســـه می‌فشارید؛ مخصوصاً زمانی که کار کمی بالا گرفته.



ممکن است طرفین در هیجانات مذاکره درگیر شوند. آن‌ها از آبروریزی می‌ترسند. از طرف مقابل خشمگین یا به او بی‌اعتماد می‌شوند یا شیفته‌ی این معامله می‌شوند و واقعیت‌های مهم را در تصمیم‌گیری فراموش می‌کنند ــ خصوصاً اگر این تصمیم، رها کردن همه‌چیز باشد. اجازه می‌دهند حال و هوایشان یا حال و هوای طرف مقابل بر جلســـه غلبه کند و جریان مذاکره از مسیر اصلی منحرف شود. این مشکلات در صورت استفاده از دکمه‌ی مکث از بین می‌روند.



اگر می‌خواهید کسی را ببینید که در طول مذاکره انگشتش را محکم روی دکمه‌ی مکث قرار داده، فیلم سینمایی بربرها پشت دروازه‌اند را ببینید. هنرپیشه‌ی فیلم جیمز گارنر (James Garner) در نقش مدیر عامل شـــرکت نبیسکو (Nabisco) قصد دارد آن شرکت را بخرد. متأسفانه خریدار دیگری ــ که نقش او را جاناتان پرایس (Jonathan Pryce) بازی می‌کند آمادگی بیشتری دارد و همیشه هم دکمه‌ی مکث خود را همراه دارد. ببینید چطور با تعویق معامله به‌مدت یک ســـاعت میلیون‌ها دلار به جیب می‌زند. فقط حواستان باشد این فیلم خانوادگی نیست و به دلیل فحاشی‌ها و استفاده‌ی بی‌دلیل از الفاظ شنیع، درجه‌ی R گرفته است. این فیلم یک درس سریع و هیجان‌انگیز در مورد مذاکرات سطح بالا است. تفاوت‌های اصلی برنده و بازنده در میزان آمادگی آن‌ها و استفاده‌ی مؤثر از دکمه‌ی مکث است.

مکث قبل از واگذاری امتیاز

هرگونه درخواســـتی برای گرفتن امتیاز، مستلزم فشردن دکمه‌ی مکث است. یک لحظه تعقل به این کار اعتبار خاصی می‌بخشد. باید به این کار اعتبار ببخشید وگرنه نخواهند فهمید که شما امتیازی به آن‌ها داده‌اید ــ طرف مقابل متوجه نمی‌شود که چیزی به دست آورده. امتیاز دادن ابداً کار بی‌اهمیتی نیست. اگر در ذهنتان به هر امتیازی که می‌دهید، اهمیت دهید چیزی را بیهوده از دست نداده‌اید.

این کار، یک عمل بی‌معنی و بیهوده نیست. یک مکثِ هرچند کوتاه، پیش از دادن هرگونه امتیازی به آن اهمیت می‌بخشد. البته برای نگه داشتن آنچه برایتان مهم است لازم است همیشه چیزی هم برای از دست دادن داشته باشید.

مشخص‌ترین و ساده‌ترین مثال، یک پیشنهاد سریع قیمت است. بیشتر اوقات این کار طرف مقابل را از داشتن احساس خوبی محروم می‌کند که بعد از انجام معامله‌ی خوب سزاوارش است. این کار باعث می‌شود طرف مقابل احساس کند آن کالا را ارزان فروخته و اگر زرنگ‌تر می‌بود، می‌توانست پول بیشتری به دست بیاورد. گرچه ممکن هم هست درست باشد، اینکه او چنین احساسی پیدا کند برای شما چه فایده‌ای دارد؟ هیچ. بدتر اینکه بار دیگر که با شما وارد مذاکره می‌شود، مراقب است آن اشتباه را تکرار نکند یا ممکن است برای جبران در جای دیگری از معامله بر شما سخت بگیرد.



انسان باشید ــ دکمه‌ی ایست را به خاطر بیاورید

دکمه‌ی مکث یکی از چیزهایی است که ما را از حیوانات متمایز می‌کند. گربه‌ی من، لینگووینی دکمه‌ی مکث نداشت. هر وقت صدای درب قوطی‌باز کن برقی را می‌شنید دیوانه می‌شد: میومیو می‌کرد و می‌پرید و به پاهایم چنگال می‌کشید. نمی‌توانست دکمه‌ی مکثش را فشار دهد و فکر کند «قبل از اینکه این‌همه انرژی صرف کنم باید ببینم این قوطی ماهی تن مال من است یا تو؟» (او تفاوتش را نمی‌فهمید، اما من می‌فهمیدم ــ حدود یک دلار و سی و سه پنی!)

البته ما انسان‌ها هم گاهی فراموش می‌کنیم دکمه‌ی مکث داریم ــ مخصوصاً وقتی کسی پا روی دم‌مان می‌گذارد. مثلاً از همکارتان می‌خواهید کاری انجام دهد و او می‌گوید: «کار من نیست.» با بالا رفتن فشار خونتان ممکن است دلتان بخواهد فریاد بکشید: «خنگ خدا، خوب کار من هم نیست!»

ممکن است این عکس‌العمل به ذهنتان برسد، اما لازم نیست از دهانتان هم خارج شود. شما دکمه‌ی مکث دارید. وقتی آن را فشار می‌دهید متوجه می‌شوید با نشان دادن عکس‌العمل اول کارتان انجام نمی‌شود و ممکن است همکارتان را هم از دست بدهید (یادتان باشد، دوستان می‌آیند و می‌روند؛ دشمنان هستند که زیاد می‌شوند). پس به‌جای آن بگویید: «می‌فهمم.»

و شما واقعاً می‌فهمید: آن شخص احساس می‌کند بیش از حد کار کرده و کمتر از حد دستمزد دریافت کرده ــ مگر همه‌ی ما همین احساس را نداریم؟ بعد می‌گویید: «می‌دانم حسابی گرفتاری، اما زیاد فرصت نداریم ــ یعنی اصلاً برای این کار وقت نداری؟» و این شروع مذاکره است. حالا امکان این هست که آنچه می‌خواهید به دست بیاورید. دوست داشتم ببینم گربه‌ها چطور این کار را می‌کنند.

نتیجه‌ی اخلاقی داستان: گربه‌ها هم باید دکمه‌ی مکث چنگولانه داشته باشند.

مکث تحت فشار



بعضی از مذاکره‌کننده‌گان برای رسیدن به خواسته‌شان، شما را تحت فشار قرار دهند. تسلیم این فشارها نشوید. به کسی که برای رسیدن به نتیجه شما را تحت فشار گذاشته، بگویید اگر به شما اجازه‌ی استفاده از دکمه‌ی مکث را ندهند اصلاً با او مذاکره نمی‌کنید. گاهی دکمه‌ی مکث تنها وسیله‌ی دفاعی شما در مقابل فشاری است که شما را وادار به تصمیم‌گیری براساس ضرب‌الاجلِ شخص دیگری می‌کند.

خیلی از مواقع به دلیل اینکه تصمیم‌گیرنده برای مشاوره با شخصی‌ترین مشاورش، یعنی ندای درون، فرصت کافی نداشته، تصمیمات او که تحت فشار گرفته شده‌اند ــ به‌خصوص فشار کمبود وقت که از طرف مقابل مذاکره وارد می‌شود ــ او را با مشکل روبه‌رو می‌کند (فصل ۱۰ شما را به ندای درونتان متصل می‌کند).



متأسفانه هنوز بسیاری از زنان به دلیل فشارهای وارده، پیش از کسب آمادگی وادار به تصمیم‌گیری می‌شوند. خیلی از زن‌ها عادت کرده‌اند در لحظه به پرسشی که از آن‌ها می‌شود، پاسخ دهند. ممکن است زنان فراموش کنند که پیش از تصمیم‌گیری حق دارند مدتی فکر کنند. هرکس که سعی کند مانع استفاده‌ی او از دکمه‌ی مکث شود، درواقع سعی دارد در تصمیم‌گیری او دخالت کند. اگر خود را در چنین موقعیتی دیدید به خود اجازه‌ی مکث بدهید. نگویید: «نمی‌توانم تصمیم بگیرم.» بگویید: «می‌خواهم در مورد حرف‌هایی که زده‌اید فکر کنم و فردا پیش شما بیایم.»

اگر احساس می‌کنید برای تصمیم‌گیری سریع تحت فشار هستید، می‌توانید برای فهمیدن اینکه اصولاً نیاز به مکث هست یا نه، دکمه‌ی مکث را فشار دهید. چند لحظه فکر کنید که آیا فشار برای دادن یک پاسخ فوری لازم است یا خیر. بعضی موقعیت‌های خاص واقعاً به تصمیم‌گیری فوری نیاز دارند. این اتفاق به‌ندرت و در فواصل طولانی پیش می‌آید.

اگر شما تنها کسی نباشید که مکث می‌کند

آگاهی شما نسبت به دکمه‌ی مکث، شما را از دیگر مذاکره‌کنندگان متمایز می‌کند. اما اگر طرف مقابل هم از این روش آگاهی دارد، نگران نشوید. خیال نکنید دکمه‌ی مکث، سلاحِ فوق‌سری است؛ زیرا اگر طرف مقابل شما هم این دکمه را داشته باشد جریان مذاکره حتا راحت‌تر پیش می‌رود و به نتایج رضایت‌آمیزتری منجر می‌شود.

گاهی بدجور احســاس می‌کنید لازم است طرف مقابل دکمه‌ی مکث خود را فشار دهد. هرگز در این مورد زیاد صحبت نکنید. به‌جای آن خیلی صریح در مورد نیازتان به استراحت صحبت کنید. مِنّ و مِن نکنید. بگویید: «به کمی فرصت نیاز دارم.» یا «می‌دانید، اوضاع کمی شلوغ شده. می‌توانم پنج دقیقه استراحت کنم؟» یا «اجازه بدهید امروز جلسه را تعطیل کنیم. ممکن است فردا همه‌چیز را ادامه دهیم؟»

اگر شــخص دیگری درخواســت تنفس کرد، قبل از رد کردن آن مراقب باشید. اگر کســی برای فکر کردن یا جمع‌بندی افکارش به فرصت نیاز دارد، به او این اجازه را بدهید. در حقیقت خودتان هم استراحت می‌کنید، اما حواستان جمع باشد. اگر بعد از یکی دو بار استراحت، متوجه شدید حواس طرفتان پرت است یا توجهی نمی‌کند، بهتر اســت برای جلسه‌ی دیگری قرار بگذارید. باید بتوانید بین استفاده از دکمه‌ی مکث و خستگی و بیقراری طرف مقابل تمیز بگذارید.

اگر اجازه دهید طرف مقابل، دکمه‌ی مکثش را بفشارد یا خودتان این کار را بکنید، برای همه جلسه‌ای منسجم‌تر، مفیدتر و خوشایندتر شکل می‌گیرد.

فشردن دکمه‌ی مکث برای نجات زندگی

برجسته‌ترین مثال استفاده‌ی مفید از دکمه‌ی مکث، در جریان گروگان‌گیری است. یک حادثه‌ی گروگان‌گیری معمولاً موقع ناکامی سارق پدید می‌آید. با کمک وسایل ارتباطیِ ســریع در روزگار ما، درست زمانی که تبهکار از در اصلی ساختمان خارج می‌شود، نیروهای پلیس به صحنه‌ی جنایت می‌رسند و این باعث می‌شود او سریعاً به داخل ساختمان برگردد. در این موقع، تبهکار وحشت‌زده به دام می‌افتد و مشکل جدیدی روی دســتانش باقی می‌ماند: گروگان گرفتن غیرمنتظره‌ی کسانی که در داخل بانک یا فروشگاه هستند.

حافظان قانون اکنون می‌بایست برای آزادی گروگان‌ها دست به مذاکره بزنند. مأموریت پلیس ساده اســت: کاری نکنید که جان گروگان‌ها به خطر بیفتد یا مانع از خروج ایمن آن‌ها از ساختمان شود.

عموماً دوربین‌های تلویزیونی روی یک پلیس خونسرد که برای رهبری مذاکره آموزش دیده، متمرکز می‌شوند. این شخص به مدت دو هفته در مدرسه‌ی اف‌بی‌ای کوانتیکوی ویرجینیا و یا هر یک از مؤسسات بیشمار ایالتی آموزش دیده.

بــه همیــن دلیل یکی از اعضای تیــم حمایت‌کننده، نقش دکمــه‌ی مکث را ایفا می‌کند. کار این شــخص این اســت که مرتباً بر اوضاع نظارت کند و مراقب باشد

همه‌ی افراد خونسرد باقی بمانند ــ بدون هرگونه خودنمایی و قهرمان بازی و فقط سخت کار کنند. این افسر، برای دریافت جزئیات خواسته‌های گروگان‌گیر به وقت کافی نیاز دارد. بدون این مکث، گروگان‌گیر به‌ندرت می‌تواند به همه‌چیز فکر کند و خواسته‌هایش را دقیقاً اعلام کند. اگر این درخواست‌ها واضح و عاری از هیجان باشند، مذاکره اغلب با موفقیت به پایان می‌رسد. گروگان‌گیر معمولاً با دست‌هایی بالاگرفته بیرون می‌آید.



دفعه‌ی بعد که چنین فیلمی را در تلویزیون دیدید، سعی کنید دنبال کسی بگردید که آرام پشت سر مذاکره‌کننده‌ی اصلی ایستاده. آن شخص به احتمال زیاد مسئول دکمه‌ی مکث است. چقدر عالی می‌شد اگر در زندگی ما هم کسی مسئول آرام نگه داشتن ما بود، مگر نه؟ اما شما به خودتان واگذار شده‌اید؛ باید خودتان دکمه‌ی مکث خودتان را بفشارید. خانه را بدون آن ترک نکنید.

موقعیت‌های سخت

اگر در مورد چیزی که به آن وابستگی عاطفی دارید، مذاکره می‌کنید باید مطمئن باشید بر دکمه‌ی مکث خود مسلط هستید. در هر قدم از مسیر از آن استفاده کنید تا مسائل عاطفی پیش از وقت بر تصمیم‌گیری‌تان اثر نگذارند. چارچوب‌هایتان را حتماً قبل از نشستن سر میز مذاکره بررسی کنید تا به دلیل فشارهای عاطفی معامله‌ی بدی انجام ندهید.

در موقعیت‌هایی که احساسات شدید حکمفرما هستند، هیچ مهارتی به‌اندازه‌ی دکمه‌ی مکث اهمیت ندارد. می‌شود گفت که نمی‌شود از قبل، آماده‌ی چنین شرایطی بود. استفاده‌ی صحیح شما از دکمه‌ی مکث می‌تواند کمبود آمادگی را جبران کند. فشردن دکمه‌ی مکث باعث به دست آمدن نتایج بهتری می‌شود... یا حداقل نتایجی که برای شما احساس بهتری ایجاد می‌کنند.

طلاق

به دلیل اینکه دکمه‌ی مکث، در مذاکراتی که بار عاطفی سنگین دارند بسیار مهم است، در امر طلاق، حضور یک شخص سوم متخصص ضروری است ــ به‌عنوان مثال وکیل یا مشاور خانواده. زوج، کسی را برای نظارت بر موقعیت و بازبینی چندباره‌ی آن تعیین می‌کنند تا مطمئن شوند که احساسات سرِ راهِ تصمیم‌گیریِ درست قرار نمی‌گیرد و هر جا لازم باشد دکمه‌ی مکث را فشار می‌دهند.

مردی که خطاب به وکیلش فریاد می‌کشد: «خوب، باشه، همه‌اش مال او» مطمئناً روزی از اینکه این حرف را زده پشیمان خواهد شد. زنی که می‌گوید: «آه، به‌خاطر بچه‌ها قبول می‌کنم»، به‌طور حتم از این تصمیم و گاهی از بچه‌هایی که باعث این تصمیم‌گیری شدند نفرت پیدا می‌کند.

وکیلِ طلاقِ هوشیار تا وقتی نور روشن بر تصمیمات نتابیده، پرونده را نمی‌بندد. اگر روزی در این موقعیت قرار گرفتید، دکمه‌ی مکث را به یاد داشته باشید. همچنین مطمئن شـوید وکیلتان هم دکمه‌ی مکث خودش را محکم به دسـت دارد. اکنون وقت مناسبی برای خودنمایی‌های زیان‌آور نیست.

بیماری

وقتی یکی از والدین به‌سـختی بیمار اسـت، فرزندان در مورد روش‌های قهرمانانه با یکدیگر تفاهم ندارند. هرکدام از آن‌ها (بسـته به خواسـته‌های شـخصی‌اش) در مورد آنچه مادر می‌خواهد نظر متفاوتی دارد. وقت طلاسـت. تصمیم‌گیری مشکل به نظر می‌رسد.

نکته

نماز گزاردن یا مدیتیشن ممکن است حتا برای افراد بسیار غیرمذهبی هم نقش یک دکمه‌ی مکث عالی را بازی کند. پاسخ‌ها نه از جلسات مشاوره‌ی پرفشار با پزشکان که از بطن ساعات سکوت بیرون می‌آیند؛ گرچه این مشاوره‌ها بخش مهمی از آماده‌سازی برای چنین تصمیم‌گیری‌هایی هستند.

مکث هنگام تعیین خسارت

حتـا وقتی چیزی ناپدید می‌شـود که قیمتش را می‌دانید باز هم باید دکمه‌ی مکث را بفشـارید.

وقتی کـه کامپیوترم را از دفتـر کارم دزدیدند بلافاصله نرخ دستگاه را پرس‌وجو کردم. تعمیرکار بـا تخفیف کمی قیمت خرید را اعلام کرد. حتا کمی بابـت نرم‌افزار هم به قیمـت اضافه کرد. گفتم: «بسـیار خوب، قرارداد را بفرست.» وقتی از دفترم خارج می‌شدم منشی که از عصبانیت در حال انفجار بود، گفت: «یعنی قصد دارند کسی را بفرستند تا تمامی اطلاعات را دوباره وارد کند. مقداری اطلاعات ذخیره‌شده داشتیم، اما همه‌ی اطلاعات نیست.»

به دفترم برگشـتم و به تعمیـرکار تلفن کردم و گفتم یکی دو روزی طول می‌کشـد تا در مورد نرخ نهایی تصمیم بگیرم. اعتراض کرد و گفت: «اما گمان کردم در این مورد به توافق رسیده‌ایم.» پاسـخ دادم که من از میزان خسارت مطلع نبودم و ظرف چنـد روز آینده به او زنگ می‌زنم. اگر دکمه‌ی مکث را دیر فشار بدهید، بهتر از این است که هرگز این کار را نکنید.

آتش‌سوزی و زلزله و دیگر بلایا

جریان تعیین خسارت بیمه ــ به دلیل آتش‌سوزی، تصادف، زمین‌لرزه یا بیماری ــ ذاتاً موقعیت‌های تنش‌زایی هستند. مأموری که بلافاصله در محل فاجعه حاضر می‌شود، نه‌تنها خدمات خوبی به مشتری ارائه می‌کند، بلکه از این موقعیت برای رسیدگی به مطالبات شما تحتِ حتی‌المقدور مطلوب‌ترین شرایطِ مذاکره برای شرکت بیمه استفاده می‌کند. بلافاصله بعد از بروز فاجعه، زمانی است که شما به احتمال زیاد دکمه‌ی مکث خود را گم می‌کنید. احتمال زیادی دارد که به قیمت تعیین‌شده بله بگویید، درحالی‌که اگر وقت بیشتری داشتید به یاد می‌آوردید که بسیاری چیزهای دیگر از بین رفته‌اند. زمان دوست شماست. از آن استفاده کنید.

نکته

اگر خود را در یکی از این شرایط ناراحت‌کننده دیدید به حرف‌های مأمور شرکت بیمه گوش کنید، سعی کنید بدون چشم‌پوشی از مطالبات‌تان، بخشی از خسارت را از آن‌ها بگیرید. ممکن است در ماه‌های آینده متوجه شوید چیزهای دیگری از دست رفته و خسارت بیشتری وارد شده.

فروش چیزی که دوست دارید

حتا برای فروش هرچیزی هم باید کمی فاصله‌ی احساسی را رعایت کنید. اگر می‌خواهید چیزی را که وابستگی خاصی به آن دارید بفروشید، دکمه‌ی مکث را بفشارید. در مورد دلیل فروش آن با خودتان کاملاً شفاف باشید.

ظاهراً گاهی راحت‌تر است اصلاً به فروش فکر نکنید. وقتی کسی به شما می‌گوید با دقت در مورد دلیل فروش چیزی که دوست دارید فکر کنید، اولین عکس‌العمل شما ممکن است این باشد: «آه، نمی‌خواهم به آن فکر کنم.» اما دقیقاً به همین دلیل باید به آن فکر کنید. با صرف وقت و دقت، ممکن است بتوانید به توافق خاصی برسید. مثلاً ممکن است یک حامی مهربان پیدا کنید که مثل یک امانت‌فروش، قایق یا اسب یا اثر هنری شما را بخرد و این امکان را به شما بدهد که هر وقت دوباره توان مالی‌تان را به دست آوردید، آن‌ها را از او بازپس بخرید. یا ممکن است یکی از افراد خانواده از خرید آن چیز خوشحال شود، حداقل می‌توانید هرچند وقت یک‌بار آن را ببینید.

اگر مجبورید از اشیای شخصی مورد علاقه‌تان جدا شوید، ممکن است هیچ‌وقت نتوانید بر احساس از دست دادن آن غلبه کنید. اما اگر وقت صرف کنید و بفهمید چرا و به چه کسی آن چیز را می‌فروشید به احتمال زیاد ممکن است ضربه را برای خود قابل‌تحمل کنید.

اخبار داخلی

گاهی اوقات، همه‌چیز فقط فیلم است

خوشبختانه دنیای روزانه‌ی من با مسائل مربوط به مرگ و زندگی سر و کار ندارد. زمانی که با مایکل لاندون کار می‌کردم، او دوست داشت هر وقت در خصوص موضوعی خیلی جدی می‌شدم سربه‌سرم بگذارد.

با برقی در چشمانش می‌گفت: «این فقط فیلمه». با این کار به من می‌گفت که دکمه‌ی مکثم را فشار دهم، کمی فاصله‌ی احساسی داشته باشم و موضوع را خیلی جدی نگیرم.

یک‌بار که با او مخالفت کردم و گفتم مذاکره در مورد کارهای او برایم مثل جراحی مغز است گفت، «نه، برای تو حساب کاسبی است، اما برای من فقط نمایش است.»

فصل ۷

چگونگی برخورد با مسائل حساس

در این فصل

- برخورد با مسائل حساس در مذاکره
- حفظ خونسردی هنگام برخورد با افراد مشکل‌آفرین
- مخاطرات روابط طولانی

همه‌ی انسان‌ها احساسات و عکس‌العمل‌هایی را تجربه می‌کنند. اینکه درگیر مذاکره هستید به این معنی نیست که در تمام مدت خونسرد و آرام و خوددار باقی می‌مانید. در حقیقت هرچه اهمیت فلان مذاکره برای شخص بیشتر باشد، احتمال برانگیخته شدن عکس‌العمل‌های احساسی او بیشتر است.

ابرازِ عکس‌العملِ عاطفی بخشـــی از وجود هر انسان سالمی است. وقتی عواطف در درونتان غلیان می‌کنند، داشـــتن کنترل به این معنی است که می‌خواهید از آن‌ها به نفع خودتان استفاده کنید تا اینکه اجازه دهید شما را شکست‌خورده به رختکن بفرستند یا باعث شوند همه‌چیز خراب شود. این فصل از عواطفی حرف می‌زند که عموماً در هر مذاکره‌ای بروز می‌کنند ــ در خانه یا محل کار ــ و همین‌طور راه‌هایی برای برخورد با آن‌ها در خود و دیگران را ارائه می‌کند.

چگونه با حساسیت‌های خود برخورد کنید

برای مذاکره‌ی اســـتادانه باید بتوانید عواطف خود را کنترل کنید. یعنی در درجه‌ی اول برای مهار اوضاع، اعتمادبه‌نفس کامل داشـــته باشید و بعد مهارت لازم را برای هدایتِ مؤثرِ عواطف در طول مذاکره به دســـت بیاورید. معمولاً می‌توانید این کار را انجام دهید، به‌جز یک استثنا: وقتی آدم‌ها یا اوضاع، روی نقاط حساس شما انگشت می‌گذارند. نقاط حساس محرک‌هایی هستند که باعث مخالفت شما می‌شوند یا عنان اختیار را از دست شما خارج می‌کنند.

مذاکره‌کنندگان (و به‌طور کلی انسان‌ها) در هر لحظه با عواطف مختلفی درگیر هستند. در این فصل معمول‌ترین حساسیت‌هایی را بررسی می‌کنیم که در طول مذاکره بروز می‌کنند (و گاهی مزاحم آن می‌شوند).

فشردن دکمه‌ی مکث هنگام خشم

طبعاً در هر مذاکره‌ای، احتمال ناراحتی وجود دارد. آدم‌ها وقتی به آنچه می‌خواهند نمی‌رسند، یکی از عکس‌العمل‌های طبیعی‌شان این است که خشمگین می‌شوند. همه می‌دانند خشم چگونه احساسی است: فشار بدنتان به اصطلاح بالا می‌رود. احساس می‌کنید دارید منفجر می‌شوید ــ و گاهی هم این اتفاق می‌افتد. با این‌همه می‌شود خشم را با لحنی آرام اما محکم ابراز کرد. غالباً خشم برای تعیین حدود شما لازم است (حقیقت این است که معمولاً زمانی عصبانی می‌شویم که اجازه داده‌ایم کسی پا به درون مرزهایمان بگذارد).

وقتی واقعاً به‌خاطر اتفاقی که در مذاکره افتاده عصبانی هستید، به‌طور معمول بهترین کار این است که بگذارید طرف مقابل این را بداند. منظور این نیست که غوغا به پا کنید. اگر با آرامش و آگاهانه خشم خود را ابراز نکنید، هرطور شده به شکلی زیان‌آورتر بروز می‌کند. این کاری است که می‌کنید: از عباراتی که با «من» شروع می‌شود استفاده کنید. مثلاً بگویید: «من واقعاً عصبانی هستم چون...» از گفتن جملاتی که «تو» دارند مثل «تو اشتباه می‌کنی، چون...» خودداری کنید. این جملات به‌طور حتم بار عاطفی اوضاع را سنگین‌تر می‌کنند.

اخبار داخلی

استفاده از خشم برای اعمال حدود

مدتی پیش در مورد جزئیات نمایش مهمی مذاکره می‌کردم که قرار بود در یکی از تئاترهای بزرگ لوس‌آنجلس روی صحنه بیاید که مشتری من است. تولیدکننده و من یک توافقنامه‌ی دوصفحه‌ای داشتیم که شامل همه‌ی نکات اساسی می‌شد ــ تاریخ‌ها، قیمت بلیت‌ها و از این قبیل. اما بر سر جزئیات بسیار مشکل داشتیم.

موکل من در مورد چند مسئله‌ی تکنیکی مستقیماً با تولیدکننده صحبت می‌کرد. خشم فوران کرد. طرف مقابل مذاکره با صدایی که اوج می‌گرفت و با گفتن جمله‌ی «به شما درسی خواهم داد» به موکل من گفت که آن نمایش در هیچ کجای لوس‌آنجلس اجرا نخواهد شد. درواقع این تغییر برنامه برای طرف مذاکره بسیار راحت‌تر از عمل به تعهداتشان و آمدن به لوس‌آنجلس در تاریخ‌های تعیین شده بود.

بعد از دو هفته، قرارها گذاشته شد. موکل من نمی‌خواست آبروریزی شود. به او اطمینان دادم

صحبت غیرصریح هم ممکن است مفید باشد. دفعه‌ی بعد که با وکیل طرف دیگر صحبت کردم به او گفتم که به نظر من رفتار موکل او چقدر اشتباه بوده. به آرامی به او گفتم تهدید به لغو قرارهای کتبی‌مان واقعاً مرا عصبانی کرده و موکل من هم عصبانی است و اینکه تهدید در روابط ما جایی ندارد.

عکس‌العمل اولیه‌ی او مثل عکس‌العمل موکل من بود: «آه، همه‌چیز خراب شد. واقعاً قصد ما این نبود.» دوباره موضع خود را قاطعانه و با وضوح گوشزد کردم. وقتی او خواست مسئله را کوچک جلوه دهد، به او گفتم دنبال عذرخواهی نیستم اما تا وقتی مطمئن نشده‌ام او موضوع را فهمیده دست برنمی‌دارم. این کار او باعث شد بفهمم که او متوجه نیست اصولاً بحث‌های ما باید براساس این مقدمه انجام شود که هر یک از طرفین موظف است تا آخرین لحظه به تعهدات خود در توافقنامه‌ی کوتاه (و امضاشده‌ی) کتبی پایبند باقی بماند. مکثی کرد و بعد گفت: «متوجه شدم».

دیگر چنین تهدیدی صورت نگرفت. ما باز هم در مورد نمایش‌های بیشتر با همان شرکت مذاکراتی انجام دادیم و انتظارمان این است که این همکاری در سال‌های آینده هم ادامه داشته باشد.

متوجه باشید که فوران اولیه‌ی احساسات (تهدید به اینکه تولید در لوس‌آنجلس انجام نخواهد شد) تقریباً تمام مذاکره را خراب کرد و به رابطه‌مان صدمه زد. گفته‌های من (در اشاره به اینکه موکلم و من از رفتاری که با ما شده بود عصبانی بودیم) باعث شد راه هموار شود. گرچه هیچ کس عذرخواهی نکرد، اما به تفاهم رسیدیم ــ و حداقل تا به امروز ــ هیچ گونه تهدید دیگری صورت نگرفته.

به خاطر داشته باشید که یکی از عوامل اساسی در مذاکره‌ی صحیح، وجود ارتباط صادقانه بین طرفین است. اگر واقعاً از اتفاقی که افتاده عصبانی هستید، باید این را به طرف مقابل بگویید. آدم‌ها نمی‌توانند افکار دیگران را بخوانند. اگر روی مرزِ شما پا گذاشته‌اند، تا به آن‌ها نگویید متوجه نمی‌شوند. اجازه دهید کمی زمان بگذرد، اما قضیه را به امان خدا ول نکنید؛ خصوصاً اگر ارتباط شما با طرف مقابل برایتان اهمیت دارد.

ابراز علاقه‌مندی

ما به رمز و راز و یا حقه‌بازی در مذاکره اعتقاد نداریم. یکی از موضوعاتی که کتاب به آن می‌پردازد این است که طرفِ مقابلِ شما باید به‌اندازه‌ی شما آماده‌ی مذاکره باشد ــ این‌طوری کار جالب‌تر است. در اینجا دو راهنمایی در مورد چگونگی ابراز علاقه در مذاکره می‌خوانید.

- ✓ نترسید از اینکه نشان دهید چیزی را واقعاً می‌خواهید... اینکه آن را دوست دارید... اینکه تصور می‌کنید فوق‌العاده است... اینکه برای به دست آوردن آن هر کاری می‌کنید و غیره.

✓ هر زمان احساس کردید امتیازی را به دست آورده‌اید، از وسوسه‌ی زل زدن به طرف مقابل یا نمایش احساسات خود پرهیز کنید. نگاه با خیرگی، نشان‌دهنده‌ی رضایت بیش از حد است و به‌طرف مقابل تأکید می‌کند که او را شکست داده‌اید. این کار به‌طرف مقابل این احساس را می‌دهد که نمی‌بایست این معامله را انجام می‌داد. بهتر است حتا اگر همه‌ی امتیازات را به دست آورده‌اید تواضع (و نه تکبر) داشته باشید. نباید کاری کنید که طرف مقابلتان احساس کند از او سوءاستفاده کرده‌اید. فقط بگویید که از کار با آن‌ها بسیار خوشوقت شده‌اید.

اخبار داخلی

بهای اشتیاق

اگر یک پخش کننده‌ی فیلم به یک فیلم مستقل علاقه داشته باشد بسیار مهم است که اشتیاق خود را نشان دهد. هاروی واینشتاین (Harvey Weinstein) که به‌اتفاق برادرش، باب، رئیس شرکت فیلمسازی میراماکس (Miramax) است در این کار استاد است. بعد از دیدن فیلمی که می‌خواهد پخش کند، اولین کاری که می‌کند این است که سازنده‌ی فیلم را قانع کند واقعاً، واقعاً عاشق آن فیلم است، مفهوم آن را درک می‌کند، می‌داند چطور آن را پخش کند و ابداً خوابِ تغییرِ حتا یک فریمش را هم نمی‌بیند.

این روش مؤثر است.

توانایی هاروی در کسب حقوقِ پخشِ بهترین فیلم‌های سینمای مستقل بی‌بدیل است. فیلم‌هایی که پخش کرده، فیلم‌های کلاسیک سینمای مستقل هستند: شکارگریان؛ پستچی؛ پیانو؛ دروغ و نوار ویدئو. هیچ کس، واقعاً هیچ کس، در قانع کردن فیلمسازها به اینکه باید فرزندانشان (ببخشید، فیلم‌هایشان) را به دستان عاشق و دلسوز او بسپارند به پای او نمی‌رسد. او مشتاق و هدفمند این کار را دنبال می‌کند، تملق می‌گوید و اغوا می‌کند. او خستگی‌ناپذیر است.

تقریباً همه‌ی مشاوران مسکنی که تابه‌حال دیده‌ایم به ما می‌گویند: «هرگز نگذارید فروشنده بفهمد چقدر ملک را می‌خواهید.» با وجود این، ما هرگز بدون گفتن اینکه این خانه چقدر فوق‌العاده است، آن را نخریده یا نفروخته‌ایم (برای اینکه بفهمید ابراز علاقه‌ی بدون شرمندگی به اموالِ فروشنده ارزش دارد به داستان «تلاش برای شناخت فروشنده مفید است» در فصل دوم مراجعه کنید).

نکته

بسیاری از آدم‌ها می‌ترسند اگر میزان علاقه‌ی خود را به منافع حاصل از مذاکره آشکار کنند، از آن‌ها سوءاستفاده خواهند کرد. اما تا وقتی آمادگی مناسب پیدا کنید (فصل ۲) و چارچوب‌هایتان هم مشخص باشند (فصل ۴) هیچ‌کس

نمی‌تواند شما را استثمار کند. درواقع اگر دیگران بدانند شما چقدر به آنچه آن‌ها می‌فروشند علاقه‌مندید، خیلی به نفعتان تمام می‌شود. حتا می‌توانید بعد از آشکار کردن میزان علاقه‌تان به موضوع مورد نظر، همدردی فروشنده را به خودتان جلب کنید.

این ابراز علاقه خصوصاً به چیزهایی مانند خانه بسیار مهم است. بیشتر کسانی که خانه‌شان را می‌فروشند، به آن وابستگی دارند. آن‌ها به دلیل فروختن خانه احساس اندوه می‌کنند. مردم خانه‌شان را بدون دلیل نمی‌فروشند. آدم‌ها اکثراً به‌خاطر یک ضربه‌ی روحی مانند طلاق، تغییر شغل، مرگ، رفتن بچه‌ها و چیزهایی از این قبیل مجبور به فروش خانه می‌شوند. در این موارد، به نفع شماست که فروشنده بداند شما واقعاً خانه را می‌خواهید، آن را دوست دارید و حتا یک وجب از آن را تغییر نمی‌دهید. حتا اگر فروشنده برای تعویض خانه دلیل مثبتی هم داشته باشد، از شنیدن اظهارنظرهای توهین‌آمیز به کاشانه‌ی قدیمی‌اش ناراحت می‌شود.

منظور ما این نیست که بدون داشتن علاقه، تظاهر به ستایش خانه کنید یا در وصف حالتان چیزی جز صداقت به کار ببرید. ما خیلی ساده می‌خواهیم ترس شما را از ابراز علاقه در مذاکره از بین ببریم. وگرنه اگر آماده‌اید و حدودتان هم مشخص است، عملاً هیچ‌گونه خطری در ستایش صادقانه از موضوع مذاکره در کار نیست. می‌توانید در صورتی که شرایط فروش درست نیستند، معامله را به هم بزنید.

عملکرد قاطعانه

آیا با حرف زدن از خواسته‌ها و نیازهایتان با رئیستان مشکل دارید؟ آیا آن زمان که فکر می‌کنید باید پاسخی بدهید قادر به این کار نیستید؟ آیا احساس ناتوانی‌تان در برخی مذاکرات روزمره باعث ناامیدی‌تان است؟ نیازی نیست برای شناساندن نیازها، روش اولیه‌ی ارتباطی‌تان را تغییر دهید. می‌توانید به‌آرامی و به‌درستی صریح باشید.

هنر قاطع بودن، مهارتی بسیار سخت است که مستلزم داشتن توانایی در ابراز خواسته‌ها و نیازهای شخصی با اعتمادبه‌نفس و آرامش و بدون صدمه زدن یا صدمه خوردن است. بسیاری از مردم از دوران کودکی هنر قاطع بودن را نیاموخته‌اند. در حقیقت، قاطعیتِ بسیاری از مردم را از آن‌ها سلب کرده‌اند. درنتیجه در مقابلِ مخاطراتِ محیطِ کار، یعنی جایی که قرار است از طریق دیگران به نتایجی دست پیدا کنند، آمادگی لازم را ندارند. اولویت‌ها با هم در رقابت هستند. و قانون معمولاً این است که چرخی را که جیرجیر می‌کند روغن‌کاری می‌کنند، نه چرخ بی‌صدا را؛ مخصوصاً در محیط‌هایی که خودپسندی حاکم است.

زندگی یعنی با مخاطرات مقابله کنید، بر سر حرف خود بایستید و بیش از همه اینکه برای ابراز خواسته‌ها و نیازهایتان شجاع باشید.

در زندگی بارها و بارها با انتخاب‌های تکراری مواجه شده‌اید ــ باید بین گفتن حقیقت به کسی که مایل به شنیدن آن است یا پنهان کردنِ حقیقتی ناگفته یکی را انتخاب کنید. باید برای تعیین چارچوب‌ها و به دست آوردن خواسته‌هایتان، بین آسایش و امنیت و خطر ناآرامی و حتا از دست دادن بخشی از محبوبیت آشکارتان یکی را انتخاب کنید. بهای پذیرفتن این خطر، داشتن روابطی بهتر براساس اعتماد و صداقت است.

برخورد با دلسردی‌ها

بسیاری از مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای در زمینه‌ی فروش فعالیت می‌کنند. فروش، حتا اگر خوب انجام شود، مستلزم رد شدن‌ها و شکست‌های بسیار است که منجر به بروز احساس ناامیدی و دلسردی می‌شود.

داماد ما کاری را در زمینه‌ی فروش شروع کرده. خوشحالیم که شرکت، او را برای لحظاتی که احساس کند دیگر هیچ‌کس از وی خرید نخواهد کرد، که دیگر قادر به تأمین خانواده‌اش نخواهد بود و آدمی شکست‌خورده است آماده کرده. شغل فروش کاری دشوار است.

تام هاپکینز، مربی ماهری در امر فروش است. در کتابش به نام فروش به زبان آدمیزاد، او وقت زیادی را برای طرح این احساسات صرف می‌کند. توصیه‌ی او برای زمانی که دلسردی‌ها به درون محیط مذاکره می‌خزند بهترین توصیه‌ها در این زمینه است. آن بخش از کتاب به نام «همیشه برنده نمی‌شوید» [با ترجمه‌ی انتشارات چک شود و نام یکسان بیاید] در مورد برخورد با این‌گونه احساسات است و تا حدودی هم به نحوه‌ی ممانعت از آن‌ها می‌پردازد. هیچ‌کس در IDG BOOKS (ناشر کتاب‌های به زبان آدمیزاد) از ما نخواسته این کتاب را تبلیغ کنیم. در حقیقت این اولین کتاب از سری ... به زبان آدمیزاد بود که ما خواندیم. کیفیت اطلاعات داده‌شده، ما را تحت تأثیر قرار داد و این آن چیزی بود که باعث شد ما IDG book Worldwide (چک شود) را به‌عنوان ناشر کتابمان انتخاب کنیم.

جانِ کلامِ توصیه‌ی تام این است که به هر شکست، به چشم تجربه‌ای آموزنده نگاه کنید؛ یعنی شکست در حقیقت پشتوانه‌ای است که به شما امکان می‌دهد تغییر جهت بدهید. همان‌طور که دوست داریم همیشه بگوییم: «هر یک نه شما را یک قدم به بله نزدیک‌تر می‌کند.» انباشته شدن این «نه»ها شما را به «بله»ی نهایی می‌رساند.

حفظ کنید

در مذاکرات طولانی، باید آماده باشید که بارها و بارها با دلسردی مواجه شوید. هر کاری که ارزش انجام داشـــته باشد، ممکن است دلسردی‌های بسیاری ایجاد کند. هیچ‌چیز ارزشمندی را روی سینی نقره به شما تقدیم نمی‌کنند. مبارزه‌طلبی بخشی از وجود انسان است.

این‌ها شکست نیستند ــ پله‌هایی به‌سمت پیروزی‌اند

پدربزرگم یکی از دوستان توماس ادیسون بود. او بعد از نوشتن دو کتاب در مورد تاریخ الکتریسته و گسترش آن در کشور، در سال ۱۹۲۹ زندگی‌نامه‌ی ادیسون را نوشت. او داستان اختراع حباب لامپ را توسط ادیسون نوشته. ادیسون قبل از اینکه بالاخره موفق شود، ۲۳۸۶ بار آزمایش کرد تا از جریان برق، نور به دست آورد. از او خیلی می‌پرسیدند: «دلسرد نمی‌شدید؟» پاسخ همیشگی او این بود: «نه. هر بار یک چیزی درست عمل نمی کرد، می‌دانستم که یک قدم به پیروزی نزدیک‌ترم.»

تا وقتی ادیسون سیستم توزیع برق، ابزار اندازه گیری میـزان مصرف برق و امکاناتی را اختراع نکرد تا مطمئن شود همه‌ی مصرف کنندگان با هر فاصله‌ای که از منبع دارند، برقِ یکســان دریافت می کنند، هیچ کس نمی‌توانست از این اختراع جدید استفاده کند. تعداد دفعاتی که شکست را تجربه کرد بسیار بیشتر از تعداد دفعاتی بود که موفق شد ــ مگر اینکه آدم هر به‌اصطلاح شکست را گامی به‌سوی پایانِ موفقیت‌آمیز بداند.

ادیسون توانست این کار را انجام دهد، چون همیشه هدف نهایی را مد نظر داشــت. هدف از اختراع لامپ، این بود که بتواند ترکیبی از یک ظرف و چند رشته برای حفظ نور به دست آورد. برای او مهم نبود این ترکیب خاص چیست، پس هر زمان ترکیبی به درد نمی‌خــورد او هم به کارش ادامه می‌داد. می‌دانست در نهایت پاسخ را پیدا می کند. اگر بر هدف بزرگ‌تری متمرکز باشید می‌توانید از پس شکســت‌های کوچکتان بر بیایید.

چطور با آدم‌های سرسختِ محلِ کار کنار بیاییم

بیشتر مواقع آنچه شما را در مذاکره دلسرد یا خشمگین می‌کند نه رویدادی خاص که یک شخص خاص است. این‌طور آدم‌ها را می‌شناسیم ــ کسانی که قادرند شما را به خشم بیاورند و جلسه را به هم بزنند. در اینجا چند راهنمایی برای برخورد با این‌گونه افراد می‌خوانید.

برخورد با مزاحم محل کار

به نظر می‌آید برای بعضی آدم‌ها مهم نباشد دیگران را آزار دهند یا به بهای ناراحتی کســی مزه بپرانند. وقتی هدف چنین رفتاری هستید به یاد آوردن اینکه این افراد

به دلیل احســاس ناامنی چنین رفتار می‌کنند بسیار مشکل است. ای‌کاش می‌شد همه‌چیز را نادیده بگیرید و گاهی اوقات هم موفق می‌شــوید. اما بیشتر اوقات شما به کمک یا همکاری این شخص در آن بخش از کارتان نیاز دارید. عکس‌العمل شما خشم و بیزاری است.

گاهی، که دیگر دیر شده به عکس‌العمل درستی که باید پس از حمله نشان می‌دادید، فکر می‌کنید. این چند توصیه را به خاطر بســپارید تا بتوانید در همان لحظه پاسخ مناسبی بدهید، طرف را غافلگیر کنید و بر اوضاع مسلط باقی بمانید.

- ✓ **دیدگاه‌هایــش را رد نکنید.** در عوض آن‌ها را تأیید کنید. به‌عنوان مثال اگر کسی گفت: «تو مرتباً آن نرخ را فراموش می‌کنی. مگر عقلت را از دست داده‌ای؟» بگویید: «واقعاً این‌طور فکر می‌کنی؟» اگر از پاسخ دادن به حملات خودداری کنید، آن شــخص در نهایت خسته می‌شود. اگر هیزمی در کار نباشد آتشی هم نیست.
- ✓ **حقیقت را بپذیرید.** حرف‌هایی که انسان را ناراحت می‌کنند بیشتر آن‌هایی هستند که شمه‌ای از حقیقت در آن‌ها وجود دارد. به‌عنوان مثال، اگر می‌دانید که در جواب دادن به تلفن‌ها آدم چالاکی نیستید و کسی شما را به بی‌توجهی در این مورد متهم کند به طور حتم حساسیت نشان می‌دهید. هرچه بیشتر خود و معایبتان را بشناســید، وقتی کســی به آن‌ها اشاره می‌کند آمادگی بیشتری دارید. بنابراین اگر از لحن گوینده هم خوشتان نمی‌آید، می‌توانید پذیرش حقیقت را برای خود آســان‌تر کنید. می‌توانید بگویید: «من گاهی نمی‌توانم آن‌قدرها که دلم می‌خواهد ســریع به تلفن‌ها جواب بدهم». بعد باید مشــخص کنید کدام حملات، مستلزم عذرخواهی یا توضیح از طرف شما هستند و کدام نیستند.
- ✓ **آن شخص را انگشت‌نما کنید.** اگر کسی در حضور جمع به شما توهین کلامی کرد، توجه جمع را به او جلب کنید. یعنی با اشــاره‌ای مشخص به این شهرآشوب، جمع را مورد خطاب قرار دهید. چیزی شبیه این بگویید: «خوب، این حرف به نظر هیچ‌کس جالب نیســت، مگر نه؟» یا «هی، فکر نمی‌کنــم تأثیر خوبی روی این آدم‌ها بگذاری.» بعد مکث کنید و بگذارید فشــار نگاه‌ها بر محیط غالب شود. مطمئناً یکی از حاضران می‌گوید: «هی جو، تمامش کن.»

اگر برای نشــان دادن اینکه قربانی نیســتید از این روش اســتفاده کردید، همکار آشوب‌طلب شما تصمیم می‌گیرد سراغ شخص دیگری برود.

مقابله با همکار موذی ـ مهاجم

با شـخصیت موذی ـ مهاجم آشـنا شـوید: موذی زیرا این افراد مسـتقیماً حرف نمی‌زنند و یا به‌طور آشـکار عمل نمی‌کننـد و مهاجم چون به هر ترتیب، حتا به بهای ضرر زدن به دیگران به‌دنبال کسـب خواسته‌هایشـان هستند. آن‌ها ممکن است متخاصم باشند و خشمشان درنهایت به شکل‌های دیگری بروز کند. آدم‌های موذی ـ مهاجم به روشی غیرمستقیم تلافی می‌کنند تا نتوانید مچشان را بگیرید. به‌عنوان مثال کارشان را نیمه‌تمام می‌گذارند یا آن را با تأخیر انجام می‌دهند و یا آن را با ایراد انجام می‌دهند. معمولاً چنین بهانه‌هایی می‌آورند: «فراموش کردم.» «نمی‌دانسـتم باید برای آن تاریخ انجام شـود.» «نمی‌دانسـتم شامل همه‌ی این چیزها می‌شود.»



فرد موذی ـ مهاجم به نظر فردی همراه، اغلب آرام و مایل به کمک می‌آید و ممکن اسـت هرگز گله‌ای نکند. اما کاری که شـما برای انجامش برنامه‌ریزی کرده‌اید یا کاری که او قول انجامش را می‌دهد انجام نمی‌شود. رفتارهای تهاجمی در این افراد به شکل‌های دیگری هم بروز می‌کند. حرف زدن پشت سر شما یا گذاشتن پیغام و یادداشت‌های خشم‌آگین، مخالفت آن‌ها را نشان می‌دهد.

چطور می‌شـود با این آدم‌ها برخورد کرد؟ وقتی با آدم‌های موذی ـ مهاجم برخورد می‌کنید از این دو قانون پیروزی کنید:

- ✓ بـرای انجـام هیچ‌گونه کار حساسـی به آن‌ها اعتماد نکنید. این شـخص کسـی نیسـت کـه بتوانید به‌عنـوان مثـال او را اسـتخدام کنیـد، با او ازدواج کنیـد یا اجازه دهیـد کار بیمه‌تان را انجام دهـد. دلیلش هم این اسـت که هیچ‌وقت نمی‌دانید او چه زمان احساسـاتش را نسـبت به شما رو می‌کنـد و اکثر اوقات اصلاً نمی‌دانید آن احساسـات چه هسـتند. این افراد با شـما روراسـت نیسـتند. و می‌توانند شـما را به‌اندازه‌ی خودشان خشمگین کنند.
- ✓ احساسات شخصی‌تان را از این معادله خارج کنید. نسبت به ترفندهای این شخص عکس‌العمل تند نشان ندهید ـ بپذیرید که افراد موذی ـ مهاجم با همه همین‌طور رفتار می‌کنند.

به شـما توصیه می‌کنیم حتی‌المقدور با افراد موذی ـ مهاجم کاری نداشته باشید. با این همه، اگر مجبورید با چنین شخصی کار کنید، از توصیه‌های زیر برای آرام و معقول ماندن استفاده کنید.



۱. همه‌چیز را مشخص کنید.

از او بخواهید تمامی انتظارات شـــما را یادداشـــت کند ــ یا بهتر از آن، خودتان این کار را انجام دهید و یک کپی را نگاه دارید. در نوشته‌هایتان وضوح را رعایت کنید. او دیگر نمی‌تواند بگوید: «نمی‌دانستم.»

۲. کاملاً مشخص کنید اگر برخی کارها درست انجام نشوند چه اتفاقی می‌افتد ــ و از او بخواهید این اتفاقات را بنویسد.

حتا اگر رئیس این شـــخص نیستید، باز هم می‌شود عواقب کار را به او گوشزد کرد ــ مثلاً اگر او به انتظارات شما پاسخ درستی ندهد نظرتان چه خواهد بود. به‌عنوان مثال می‌شـــود گفت: «اگر تا این تاریخ آمار را تحویل ندهی، دیگر دلم نمی‌خواهد برای کمک به تو کاری بکنم.»

۳. پیگیری کنید.

نگذارید این فرد زمان زیادی به حال خودش باشد. تمامی مکالماتی را که با او دارید به‌صورت گفت‌وشنود ثبت کنید.

۴. اجازه بدهید این شخص دچار تردید شود.

مثبت باشید. از وسوسه‌ی هرگونه بی‌ادبی حذر کنید. خونسرد بمانید.



اگر گاهی شما آن آدم موذی ـ مهاجم باشید چه؟ از کجا می‌دانید که چنین شخصی هستید یا نه؟ به سؤالات زیر پاسخ بلی یا خیر بدهید.

- ✓ آیا «نچ» می‌گویید و با صدای بلند آه می‌کشید تا دیگران بشنوند؟
- ✓ آیا زیر لب اما به‌اندازه‌ی کافی بلند زمزمه می‌کنید تا کسی دیگر هم بشنود و بپرسد «چه گفتی»؟ و بعد شما بگویید «هیچی».
- ✓ آیا پیش آمده کاری را که واقعاً نمی‌خواسته‌اید انجام دهید، فراموش کنید؟
- ✓ آیا می‌توانید ســـه نمونه کاری را نام ببرید که علاوه بر وظیفه‌تان و بیشـــتر از آن انجام داده‌اید و به‌خاطرش تقدیرنامه یا تشکری دریافت نکرده‌اید که باید دریافت می‌کردید؟
- ✓ اگر دیگران نتوانند فکر شما را بخوانند آن‌ها را کودن می‌دانید؟

اگر به حداقل ســـه سؤال از پنج سؤال پاســـخ بلی داده‌اید، تمایلات یک آدم موذی ـ مهاجم را از خود نشـــان داده‌اید. تمامش کنید! از جملات مســـتقیم که با «من» شروع شـــود مثل «من می‌خواهم...» و «من نیاز دارم...» استفاده کنید. چرا؟ مردم

غالباً پیام‌های غیرمشـخص را نادیده می‌گیرند ــ آن‌ها تمایل دارند به تماس‌های مستقیم جواب بدهند. هرچه پیام‌های شما را بیشتر نادیده بگیرند، شما هم دلسردتر و غمگین‌تر می‌شوید.

حفظ خونسردی در طول جلسه

جلسـات فشـرده ممکن اسـت برای همه بسـیار برانگیزاننده باشـند. با این همه اگر نتوانید احساسـات خـود و دیگران را با خـودداری از رفتارهای تحریک‌کننده کنتـرل کنید به هیچ نتیجـه‌ای نخواهید رسـید. در زیر، با چهار گـروه از آدم‌ها آشـنا می‌شـوید که اگر نتوانید خود را کنترل کنید ممکن اسـت جلسات شما را برهم بزنند.

برخورد با سلطه‌طلبان

سـلطه‌طلبان کسانی هسـتند که مذاکره را به دلیل نیاز به تسلط بر گفت‌وگوها به هم می‌زنند. در برخورد با این افراد باید قوی و محکم باشید. به چند پیشنهاد توجه کنید.

- ✓ آگاهی گوینده از موضوع و همکاریِ سودمندِ او را یادآوری کنید.
- ✓ اعلام کنید به نظرات دیگر شرکت‌کنندگان نیاز دارید.
- ✓ نظرات و عکس‌العمل‌های دیگران را خواستار شوید.
- ✓ با تکرار بخشی از اطلاعات موجود، مانع از بروز برخوردهای شخصی شوید.
- ✓ از مکث یا وقفه‌ای عادی استفاده کنید و دخالت کنید.

مهار آدم‌های بی‌هدف

آدم‌های بی‌هدف حاشـیه می‌روند و حضار را خسـته می‌کنند. معمولاً این‌ها فقط توجه می‌خواهند. لازم است کنترل اوضاع را به دست بگیرید و توجه جمع را فدای برآوردن نیاز یک نفر نکنید.

- ✓ بر دریافت خود از اصل موضوع تأکید کنید.
- ✓ فوریت دسترسـی به اهداف و محدودیت زمانی را برای رسـیدن به آن‌ها یادآوری کنید.
- ✓ از یکی دیگر از حضار یا از همه‌ی گروه سؤالی بپرسید و مجدداً روی اهداف جلسه متمرکز شوید.

کوتاه کردن بحث

گاهی درحالی‌که شـما درگیر پیش بردن جلسه طبق صورت‌جلسه هستید، افرادی مشغول صحبت‌های حاشیه‌ای هستند. این کارِ آن‌ها چندین مشکل ایجاد می‌کند. در جریان بحث و جدل‌های بیهوده، توجه افراد را از دست می‌دهید. کنترل جلسه را از دست می‌دهید. بحث‌های حاشیه‌ای اصولاً مسری هستند. باید این اتفاق را در نطفه خفه کنید و کنترل جلسه را به دست بگیرید.

- ✓ سکوت کنید و مستقیماً به بحث‌کنندگان نگاه کنید.
- ✓ از آن‌ها بخواهید نظراتشان را با گروه در میان بگذارند.
- ✓ اهمیت دستیابی به اهداف را یادآوری کرده و بگویید که اگر افراد تک‌تک صحبت کنند به نتایج بیشتری دست پیدا می‌کنند.

مخاطب قرار دادن مشاجره‌کنندگان

بعضی آدم‌ها نیاز دارند در مورد هر موضوعی که مطرح می‌شود، بحث کنند. موضوع بحث هرچه می‌خواهد باشد، در هر صورت دست بالا می‌برند و اندک مخالفتی ابراز می‌کنند. مراقب این افراد باشید و از این راهکارها استفاده کنید:

- ✓ او را مورد خطاب قرار دهید. آنچه از گفته‌های او فهمیده‌اید با اسـتفاده از کلمات خودتان تکرار کنید. اگر تعدادشان چند نفر است با هرکدام همین کار را انجام دهید.
- ✓ به منظورِ کشـاندنِ بحث به هدف مطلوب، صورت‌جلسـه‌ی مورد توافق را دوبـاره تکرار کنید. برای برقراری مجدد فضایی مثبت، نقاط مورد توافق را به‌طور خلاصه بیان کنید.

نکاتی برای برخورد با موقعیت‌های تنش‌زا

بفرمایید... دوباره در همان جلسـه‌ی مذاکره هستید. بعضی‌ها هنوز لجوجانه همان حرف‌هایی را می‌زنند که هفته‌ی پیش می‌زدند و هیچ‌گونه پیشرفتی مشاهده نمی‌شود. کم‌کم با خودتان می‌گویید: «از اینکه اینجا هسـتم حالم به هم می‌خورد.» کم‌کم نگران دیر رسـیدن به قرار بعدی‌تان می‌شـوید. صورت‌تان داغ می‌شود و شقیقه‌ها شـروع به کوبیدن می‌کنند. درسـت در همان لحظه کسی می‌گوید که کامپیوترها (دوباره) اشکال پیدا کرده‌اند و به همین دلیل آمار و ارقام جدید هنوز آماده نیستند. بدتر از همه، اتاق به‌شـدت گرم است و یادتان باشد هیچ‌وقت نباید بگذارید شما را

عرق‌کرده ببینند. درحالی‌که به غریبه‌هایی که آن طرف میز نشسته‌اند زل زده‌اید، فکر می‌کنید: «این‌ها نمی‌دانند چطور حرارت اتاق را تنظیم کنند.» در گردن و شانه‌هایتان احساس انقباض می‌کنید. ضربان شقیقه‌ی راست‌تان زیادتر می‌شود و دارد به همه‌ی پیشانی‌تان سرایت می‌کند. صدایی در درونتان اعلام می‌کند: «روزم خراب شد». و ممکن است همین‌طور هم باشد.

تنش، عکس‌العملی درونی به عاملی بیرونی است. همه‌ی افراد و شرایط موجود در جلسه عامل بیرونی و همه‌ی عکس‌العمل‌های ذهنی و جسمی شما (از جمله تنش) پاسخ‌های درونی محسوب می‌شوند. نظر بر اینکه عوامل خارجی به‌ندرت تحت اختیار ما هستند چطور می‌توانیم عکس‌العمل‌های درونی‌مان را تغییر دهیم؟ وقتی احساس بیچارگی می‌کنید، باید به شادی تظاهر کنید یا وقتی تحمل کسی را ندارید، تظاهر کنید دوستش دارید؟ ابداً این‌طور نیست.

در جنگ با خویشتن

تنش به دلیل تقابل با آنچه در اطرافتان می‌گذرد ایجاد می‌شود. وقتی در مذاکره‌ای ایستا قرار گرفته‌اید، یا با فردی بی‌ادب سروکار دارید و یا وقتی با موقعیتی ناراحت‌کننده مواجه شده‌اید، با سه احساس عکس‌العمل نشان می‌دهید: نگرانی، خشم، بیزاری.

توجه کنید حروف اول این سه کلمه کاملاً عکس‌العمل تنش را در فرد نشان می‌دهند: war[1] و این یعنی جنگ در درون شما. اگر وقت کنید در حادثه‌ای تنش‌زا، احساس نگرانی و خشم و بیزاری بخشی از آن حادثه نیستند؛ آن حادثه فقط ماشه‌ای است که این سه احساس را به درون شما شلیک می‌کند. مثالِ ابتدای بخش را در مورد برخورد با موقعیت‌های تنش‌زا دوباره بخوانید و سعی کنید احساسات را از حوادث تفکیک کنید:

- ✓ **نگرانی:** از دیر کردن نگران می‌شوید. آیا دارید به یک مکان دوست‌داشتنی شاد می‌روید و یا جایی که ترجیح می‌دهید نروید، یعنی جایی که احساس دلواپسی و فشار ایجاد می‌کند؟ واقعاً دلیل این نگرانی چیست؟ ترس از تلافی یا مجازات؟ آیا این عدم امکان انتخاب از طرف شما است؟
- ✓ **خشم:** از دست کسانی که فکر می‌کنید به سخنان شما توجه نمی‌کنند خشمگین می‌شوید. آیا این ظن آشنا است؟ یعنی زیاد به دیگران یا خودتان احساس بی‌اعتمادی دارید؟ یا اینکه خشمتان از این ناشی می‌شود که بیشتر

۱. در اصل متن کلمه‌ی WAR به معنی جنگ، مخفف کلمات W: worry A: anger R: resentment، است.

از خیلی‌های دیگر کار می‌کنید و آن‌ها آن‌طور که باید متوجه زحمات شما نیستند؟ آیا احساس می‌کنید وظایفتان در زندگی منصفانه تقسیم شده یا اینکه احساس می‌کنید بیشتر از آنچه باید کار می‌کنید؟ بسیاری از عوامل خارجی ممکن است باعث بروز این خشم شوند.

- ✓ **بیزاری:** شما از آدم‌هایی که نمی‌دانند چطور حرارت دفترشان را کنترل کنند متنفرید! آیا زیاد پیش می‌آید از افرادی که کارها را به روشی دقیقاً غیر از روش شما انجام می‌دهند متنفر شوید؟

این‌گونه احساسات، انسانی و طبیعی هستند. از آن‌ها که آگاه شوید، می‌توانید کنترلشان کنید. اگر این جنگ را نادیده بگیرید، تنش و فشار در درونتان ایجاد می‌شود. آگاهی شما، اختیار عکس‌العمل‌هایتان را به دست‌تان می‌دهد.

بایستید، بنگرید و گوش کنید... پیش از اینکه گاوتان بزاید

آیا همیشه مضطرب به نظر می‌رسید؟ به‌عنوان مثال، آیا همیشه در سوپرمارکت از غریبه‌هایی که در صفی سریع‌تر ایستاده‌اند منزجرید؟ چطور می‌شود در صف سوپرمارکت ایستاد و جلز و ولز نکرد و با خوشرویی با مشتری جلویی گفت‌وگو کرد؟

به اولین عکس‌العمل خودتان نگاهی بیندازید: مقاومت. نقطه‌ی مقابل آن چیست؟ پذیرش. پذیرفتن را یاد بگیرید. منظورمان این نیست که بگویید: «به به، عجب مذاکره‌ی بی‌تحرکی!» ما از شناخت صحبت می‌کنیم؛ مثلاً «آه، این هم مذاکره‌ی بی‌تحرک! از آن چیزهایی که دیوانه‌ام می‌کند و الان مجبورم باهاش کنار بیایم». برای پذیرش شرایط از طنز استفاده کنید. فقط زمانی می‌توانید به‌درستی عمل کنید که موقعیت‌تان را پذیرفته باشید. اگر بنای مخالفت با شرایط را بگذارید، تعادلتان را از دست می‌دهید.

پذیرش، مستلزم برداشتن سه گام است: بایستید، بنگرید و گوش کنید.

- ✓ **بایستید:** دکمه‌ی مکث را فشار دهید (فصل ۶ بیشتر به این موضوع می‌پردازد. می‌توانید از این دکمه برای نشان دادن یک عکس‌العمل احساسی خودکار استفاده کنید).
- ✓ **بنگرید:** متوجه باشید که دارید یکی از موقعیت‌های تنش‌زای خود را تجربه می‌کنید. بعد می‌بینید که می‌توانید بین ناراحت شدن یا نشدن یکی را انتخاب کنید. نگاه کردن همچنین به معنی نگاه به آن چیزی است

که می‌خواهید و پرسیدن این سؤال که: «آیا احساساتی شدن به من کمک می‌کند به هدفم برسم؟» پاسخ معمولاً نه است.

- ✓ **گوش کنید:** به آنچه خودِ درونی‌تان، از شما می‌خواهد گوش فرادهید (در فصل ۱۰ به شما می‌گوییم چطور با خود درونی‌تان تماس برقرار کنید). عموماً، اگر کاری را که در مذاکره به شما محول شده، دوست ندارید سه راه در پیش دارید: تطبیق دادن، تغییر دادن، طفره رفتن.
- ✓ **تطبیق دادن:** یعنی خود را با موقعیت وفق دهید. به آنچه آن شخص می‌گوید گوش دهید. ممکن است تصور شما از زمانِ لازم برای اینکه بعضی آدم‌ها به راه‌حل برسند اشتباه باشد و ممکن است لازم باشد با کمی تأخیر کنار بیایید.
- ✓ **تغییر دادن:** به معنی تغییر دادن موقعیت است. راه‌های دیگری برای رسیدن به هدفتان پیدا کنید؛ پیش از شروع مذاکرات بهتر آماده شوید.
- ✓ **رها کردن:** بلافاصله نادیده گرفتن همه‌چیز. فقط در صورت صرف نظر از هرگونه مذاکره‌ای می‌توانید از آدم‌ها و موقعیت‌هایی که باعث ناراحتی شما می‌شوند پرهیز کنید.

ندای درون شما به شما خواهد گفت که خود را با شرایط تطبیق دهید، آن را تغییر دهید یا همه‌چیز را رها کنید. به توصیه‌ی او گوش کنید و دیگر تنشی احساس نخواهید کرد.

نکته

بهترین ابزار برای برخورد با آدم‌های هیجانی، استفاده از یک عبارت تأکیدی است. یک جمله‌ی تأکیدیِ صادقانه، نشان‌دهنده‌ی این است که دارید گوش می‌دهید. گوش کردن همراه با یک جمله‌ی تأکیدی آدم‌های هیجانی را آرام می‌کند، زیرا علت هیجانی شدن این افراد معمولاً این است که مایلند حرف‌هایشان شنیده شود. عبارت تأکیدی آرام‌کننده، اطمینان‌بخش، مثبت و خاص است. استفاده از یک جمله‌ی تأکیدی خوب فقط شش ثانیه وقت می‌برد «می‌فهمم چقدر ناراحت‌کننده است که اطلاعات مورد نیازت را به دست نیاوری.» شش ثانیه. «می‌فهمم آدم چقدر راحت از دست این ماشین کلافه می‌شود.» شش ثانیه. «به نظر می‌آید خیلی ناراحت باشید. ظاهراً به همکاری کامل ما نیاز دارید.» شش ثانیه. با این کار نه‌تنها آن شخص آرام می‌شود بلکه خود شما فرصت دارید در عین باقی ماندن در چارچوبتان، برای رسیدن به اهدافتان عکس‌العمل مناسبی پیدا کنید.

مخاطرات مذاکره در روابط طولانی

مذاکــره درون یــک رابطــه‌ی دائمی ارزشــمند، از ســه نظر با یــک توافق موقت تفاوت دارد.

- ✓ **شــما این شخص را می‌شناســید.** با نقاط حساس او آشنا هستید، پس می‌دانید چطور ضربه بزنید که کاری باشد.
- ✓ **نمی‌توانید راهتان را بگیرید و بروید.** این کار به خرید ماشین دست‌دوم شباهتی ندارد. اگر آنچه را می‌خواهید به دست نیاورید نمی‌توانید در خیابان به راه بیفتید و کس دیگری را پیدا کنید.
- ✓ **کوله‌بــاری دارید ــــ کوله‌بار زندگی.** اگر همســرتان، همکار قدیمی یا رئیستان جمله‌ای بگوید که شما را به یاد یکی از والدینتان بیندازد، ناگهان کارتان به مشاجره‌ای پرسروصدا در مورد یک موضوع بی‌اهمیت می‌کشد. دیگر به آن شخص عکس‌العمل نشان نمی‌دهید؛ بلکه به خاطره‌ای از کودکی‌تان عکس‌العمل نشان می‌دهید که به‌طور ناگهانی با یک کلمه، حرکت دست یا لحن گفتار برایتان تداعی شده.



با فرض این شرایط استثنائی، چطور می‌توانید در طول یک مذاکره‌ی آتشین با یکی از عزیزانتان خونسرد باقی بمانید؟ باید با این توافق که هر چیزی قابل مذاکره است شروع کنید و اینکه به‌طور حتم برای مشکلات راه‌حلی پیدا می‌کنید. با وضع قوانینی برای یک مبارزه‌ی جوانمردانه شروع کنید. ترجیح می‌دهیم آن را مذاکره بنامیم، اما وقتی ســروصدا از ۵۰ دسیبل بالاتر می‌رود، قبول کنید که این جنگ است. به این واقعیت می‌خندیم که گرچه به مردم یاد می‌دهیم عکس‌العمل تند نشــان ندهند؛ همراه با بهترین عکس‌العمل‌های تند در این منازعه شــرکت می‌کنیم. چگونه؟ آن چیزی را آموزش می‌دهید که خود بیشتر به یادگیری آن نیاز دارید.

توصیه‌هایی برای منازعه

از کلمه‌ی منازعه بیزار هستیم، اما به‌خاطر آن‌هایی که فکر می‌کنند جنگیدن بیش از حد قوی و مذاکره بیش از حد غیرشخصی است از آن استفاده می‌کنیم. برای رفعِ گزندگیِ منازعه چند توصیه داریم.

برای رفع اختلافات، قوانین خاص خود را وضع کنید. در محل کار، ممکن است مشکل باشد. اما در خانواده وجود این قوانین ضروری است. به‌عنوان مثال:

- ✓ قانون ساعت ۱۰: هیچ‌گونه مسئله‌ی حساسی را بعد از ساعت ۱۰ مطرح نکنید.
- ✓ موقتاً از محل خارج شوید: وقتی اوضاع خیلی حساس می‌شود، وقت استراحت درخواست کنید (بخش مربوط به بازی پاسخ ندهید را در فصل ۹ بخوانید).
- ✓ از به اشتباه انداختن طرف مقابل با نقل‌قول از اهل فن خودداری کنید.
- ✓ از ملاقات با مشاور نهراسید. می‌دانیم که این توصیه خیلی کالیفرنیایی‌مآبانه و از سر شکم‌سیری است. ما در جامعه‌ای زندگی می‌کنیم که بیش از هر جای دیگر در کشور از تراکم بالای روانشناس، روانکاو، مشاور خانواده، گروه‌های درمانی، سمینارها و گروه‌های حمایت‌کننده دارد. «در میان گذاشتن مشکلات» با دیگران در لوس‌آنجلس به صورت صنعت خانگی درآمده. با این همه، کمک گرفتن از متخصص ممکن است زوج را به آب‌های آرام هدایت کند و ابزاری را که لازم دارید در اختیار شما قرار دهد. مشاور خوب می‌تواند به شما کمک کند سیستمی مناسب برای حل مشکل برای خود ایجاد کنید.
- ✓ برای خندیدن بعد از مشاجره، دلیلی پیدا کنید. این کار اگر به‌طور طبیعی انجام نشود مشکل‌زاست، اما به زحمتش می‌ارزد. اگر نبینید بیشتر بحث‌هایتان چقدر مسخره هستند تا آخر دنیا به آن‌ها ادامه می‌دهید.
- ✓ پیش از آنکه چیزهایی که آزارتان می‌دهند انباشته شوند و شما را به آتشفشان متحرک تبدیل کنند، درموردشان صحبت کنید. بیشتر آدم‌ها ترجیح می‌دهند به دلیل ترس از درگیری عاطفی با عزیزانشان از خواسته‌هایشان دست بکشند ــ این درگیری عاطفی معمولاً خیالی بیش نیست. با این همه خفه کردن این حرف‌ها در درون، باعث ادامه (و تشدید) مشکلات اجتناب‌ناپذیر می‌شود.

آمادگی‌های خاص

یکی از دلایلی که در روابط درازمدت باعث فوران سریع احساسات می‌شوند، این است که آدم‌ها آن‌چنان که باید آماده نیستند. بعید است در صورت آمادگی طرفین هیجانات به‌سرعت بروز کنند. داشتن آمادگی مناسب باعث منطقی بودن کل جریان می‌شود. آمادگی باعث می‌شود به راه‌حل‌های مناسب‌تری دست پیدا کنید. ما زمان بیشتری را صرف این مورد می‌کنیم، چراکه خیلی‌ها در مذاکرات بسیار مهمِ شخصی‌شان به آمادگی حتا فکر هم نمی‌کنند.

آمادگی به‌طور کل در مذاکرات اهمیت دارد، ولی به‌طور خاص در هرگونه مذاکره‌ای به آن اهمیت داد که در بطن یک رابطه‌ی طولانی‌مدت صورت می‌گیرد. به دلیلِ تماسِ نزدیکِ کاری یا زندگی با یک فرد، ممکن اســت فکر کنید او را خوب می‌شناســید. اما این آشــنایی به این معنی نیســت که نباید در مورد احتیاجات و خواسته‌های او پرسشی بکنید. به خاطر داشته باشید که آدم‌ها تغییر می‌کنند. به‌جای فرض کردن، بهتر است کنجکاوی کنید.

نکته

کمترین اقدام این است که از محبوبتان سؤالاتی بپرسید تا بفهمید الان وقت مناسبی برای مذاکره هست یا نه. احتمال دارد او عازم جایی نباشد پس آرام بگیرید، بفهمید او چقدر آماده است. بعد، در وقت مناسب مذاکره کنید.

جا نزنید ــ مذاکره کنید

این اصل را زمانی کشف کردم که در یک سفر کاری در غذاخــوری فرودگاه بــودم. به غرفه‌ی غذاهای چینی رفتم و دستور رشته چینی (lo mein) دادم. با لذت مشــغول غذا خوردن بودم و کتاب داســتانم را می‌خواندم که احساس کردم کسی کنارم ایســتاده. سرم را بلند کردم و زن جوانی را دیدم که با علاقه به غذای من زل زده.

گفت: «به نظر خوب می‌آید.»

گفتم: «همین‌طور است.»

گفت: «من قرار است پیتزا بخورم.»

گفتم: «من پیتزا دوست ندارم.»

گفت: «من هم همین‌طور.» بعد به طرف غرفه‌ی پیتزا نگاه کرد و من هم همین کار را کردم. شوهر و دو پسر بچه‌ی بیقرار او در صف ایستاده بودند.

دلم می‌خواست درست وسط غذاخوری فرودگاه شانه‌هایش را بگیرم و تکان بدهم و فریاد بکشم: «تو مجبور نیستی پیتزا بخوری ــ می‌تونی لومن بخوری.» در عین حال دلم می‌خواست او را بغل کنم و بگویم: «آن‌ها می‌توانند پیتزا بخورند ــ تو لومن بخوری. همه‌تان می‌توانید هرچه می‌خواهید بخورید و این‌طوری همه‌تان خوشحال می‌شوید.» این میل شــدید را در خودم خفه کردم. او برای فراهم کردن آنچه خود نمی‌خواست از خودش دست کشیده بود.

اگر به‌جای فرودگاه، این زن جوان در کلاس من بود، برایش توضیح می‌دادم چطور می‌تواند ظرف مدتی کمتر از دو دقیقه با استفاده از هر شش مهارت اولیه‌ی مذاکره با شوهرش به توافق برسد. این‌ها چیزهایی هستند که به او می‌گفتم:

- ✓ آماده شو: ســریعاً به اطراف غذاخوری نگاه کن و تصمیم بگیر که می‌خواهی غذای چینی بخوری. بعد خودت را برای هرگونه برخورد با مخالفــت از طرف همســرت آماده کن، یک امتیاز در اختیارت اســت ــ او را خیلی خوب می‌شناسی. چه چیز برای او مهم است؟ آیا ایســتادن در صف بــدون بچه‌ها برایش

ارزش دارد؟ آیا سریع گرفتن غذا برایش مهم است؟

- ✓ حدود را مشخص کن: پیتزا دوست نداری. حد شما ممکن است این باشد که آنچه دوست نداری نخوری. اگر همسرت به حدود تو احترام نمی‌گذارد، احتمالاً لازم است در ارتباطت با او تجدید نظر کنی.
- ✓ مکث کن: به خودت وقت بده تا مشخص کنی چه چیز را چگونه می‌خواهی بگویی. به تفکر او احترام بگذار، حتا اگر بیشتر از تو در مورد پیشنهادت فکر می‌کند. بدان که اجازه‌ی برآوردن نیازهایت را داری. با این تفکر مبارزه کن که نمی‌توانی برخلاف خوشایند دیگران کاری را انجام دهی.
- ✓ گوش کن: وقتی برای بار اول به او می‌گویی اگرچه او و پسرها پیتزا می‌خورند اما تو غذای چینی می‌خواهی، به حرف‌هایش گوش بده. بعد وقتی پیشنهاد نگهداری بچه‌ها را می‌کنی یا انگیزه‌ی دیگری را برای او ایجاد می‌کنی، دوباره به او گوش بده.
- ✓ شفاف باش: دوستش داری؛ این را به او بگو. به او بگو در صورتی که هر دوی شما آنچه را می‌خواهید به دست بیاورید، رابطه‌تان بهتر می‌شود. به او اطمینان بده اگر در این وضعیت به نیازت دست پیدا کنی نه وقت و نه هزینه‌ی بیشتری صرف می‌شود.
- ✓ بحث را تمام کن: اگر گام‌های دیگر را برداشته باشی، این یکی دیگر خیلی ساده است. همسرت را ببوس. او را تحویل بگیر. از او تشکر کن. کاری کن از کاری که می‌کند راضی باشد. همه جویای قدردانی هستند.

بخش ٤

آیا شما هم می‌شنوید؟

موج پنجم اثر ریک تِننت



«اینکه دفتر کارت از دفتر کار من بزرگ‌تره به این معنی نیست که
می‌تونی قلمبه سلمبه حرف بزنی.»

در این بخش...

در مهارت‌های مذاکره، گوش دادن از دیگر مهارت‌ها کم‌ارزش‌تر انگاشته شده. بیشتر آدم‌ها خیال می‌کنند با حرف زدن و نه گوش دادن می‌توانند به آنچه می‌خواهند، برسند. اما حقیقت اینست که مذاکره‌کنندگان موفق، بیشتر وقتشان را صرف گوش دادن و نه صحبت می‌کنند. این بخش از کتاب شما را در مورد چگونه گوش کردن و طرز استفاده از شنیده‌هایتان راهنمایی خواهد کرد. سعی کنید بفهمید چگونه باید به ندای درونتان و همین‌طور به آنچه دیگران می‌گویند گوش بدهید. کشف کنید مردم چگونه بدون اینکه حتا دهانشان را باز کنند به اندازه‌ی چندین جلد کتاب حرف می‌زنند. حتا اگر خود را شنونده‌ی خوبی می‌دانید، این بخش کمک می‌کند مهارت‌هایتان را تقویت کنید و به بُعدی جدید از مذاکره دست بیابید.

فصل ۸

برای پیشرفت کردن خوب گوش بدهید

در این فصل

- × تشخیص اینکه آیا شنونده‌ی خوبی هستید یا نه؟
- × شناسایی موانع موجود در راه خوب شنیدن
- × تشخیص اینکه گوش دادن چگونه به موفقیت منجر می‌شود.
- × کشف اینکه گوش دادن در فرهنگ‌های دیگر چگونه است.

با گوش‌ها، چشم‌ها و تمامی حواستان گوش بدهید. گوش دادن که در همه فعالیت‌های جمعی، عاملی بنیادی است، مهارتی ضروری در مذاکره است که تحت هر شرایطی باعث پیشرفت می‌شود.

مهارت در شنیدن ممکن است زندگی شغلی و شخصی شما را تغییر دهد. مگر نه اینکه زنان بســیاری شوهرانشــان را با این گله ترک کرده‌اند که «او هیچ‌وقت به من گوش نمی‌کرد»؟ در زندگی شخصی، گوش ندادن باعث می‌شود شریک زندگی شما احساس کند برای شما اهمیت ندارد، فراموش شده و به او علاقه‌ای ندارید. در زندگی کاری، گوش ندادن به شکست معاملات، انجام معاملات بد و یا لغو کامل آن‌ها منجر می‌شود.

گوش دادن در همه‌ی مذاکرات، اساســی است. بیشتر وقت‌ها اولین مهارتِ مذاکره اســت که فرا خوانده می‌شــود. وقتی کسی از نظر شخصی یا شغلی به شما نزدیک می‌شود و مذاکره‌ای را آغاز می‌کند خواستار خشنودی، تأیید یا اقدامی از طرف شما است. شاید این مذاکره را پیش‌بینی نمی‌کردید، اما اکنون دیگر انتخابی برای شما وجود ندارد. فقط باید گوش بدهید.

گوش دادن فعال

گوش دادن سخت‌تر از آنی است که بیشتر مردم فکر می‌کنند. به نظر می‌رسد گوش دادن عملی منفعلانه باشد، اما درواقع حرکتی فعالانه است. برای شنیدن باید هوشیار

باشید. گوش دادن کاری است که شما انجام می‌دهید ــ نه کاری که با شما انجام دهند. بعضی از آدم‌ها با گوش کردن مثل یک ماساژ تمام‌قد برخورد می‌کنند. خود را به آن می‌سپارند. اجازه می‌دهند کلمات آن‌ها را در بر بگیرد و در پایان بیدار می‌شوند تا بگویند چقدر از آن لذت برده‌اند. لذت برده‌اند؟ بله. درست گوش کرده‌اند؟ احتمالاً نه. گوش کردن مستلزم کار و صرف انرژی است. ممکن است حتا خسته‌کننده باشد ــ مخصوصاً برای بعضی‌ها. (اجازه بدهید اسم نیاورم!)

در ساده‌ترین شکل، گوش دادن دقیقاً به معنی جذب کردن همه چیزهایی است که طرف دیگر قصد دارد به شما منتقل کند. گوش دادن فعال همه‌ی حواس را درگیر می‌کند. در پیچیده‌ترین حالت، طرف مقابل را به باز بودن، ارائه‌ی اطلاعات بیشتر و ابراز عقیده‌ی شفاف‌تر از آنچه معمول او است، وادار می‌کند. احتمالاً متوجه می‌شوید او فقط به این دلیل حرف می‌زند که متوجه شده کسی واقعاً به او گوش می‌کند.

غالب کسانی که شکستشان را در زندگی زناشویی به شکل چیزی عنوان می‌کنند که «توقعش را نداشتند»، «نمی‌دانستند که قرار است اتفاق بیفتد» یا «خبری از آن نداشتند»، خیلی ساده کسانی بوده‌اند که درست گوش نمی‌کرده‌اند. اگر تجربه‌ای از این نوع در یکی از روابطتان داشته‌اید، حتماً می‌دانید فعالانه گوش کردن کاری است که می‌توانید یاد بگیرید. همین حالا تمرین را شروع کنید.



در گفت‌وگوی بعدی برای گوش دادن فعالانه از دو وسیله استفاده کنید: تکرار و بازگویی. در هر دو مورد لازم است مرتب صحبت‌های گوینده را چک کنید تا مطمئن شوید همه‌چیز را شنیده‌اید.

- ✓ **تکرار:** جمله‌ی کوتاهی را که گوینده در همین لحظه گفته، کلمه به کلمه، تکرار کنید.
- ✓ **بازگویی:** با کلمات خودتان، جملات بلندتر را که گوینده گفته بازگویی کنید.

در هر دو صورت این کار را با ادب و خوشرویی انجام دهید. با این عبارت شروع کنید. «بگذارید ببینم درست فهمیده‌ام...»

آیا شنونده‌ی خوبی هستید؟

علت اینکه بیشتر مردم بهتر گوش نمی‌دهند اینست که نمی‌خواهند این کار را بکنند. فقط می‌خواهند حرف بزنند. بهتر است بدانید که گوش کردن به زحمتش می‌ارزد، پس باید این کار را انجام دهید.

بیشتر آدم‌ها خود را شنوندگان خوبی می‌دانند. یک‌جورهایی یعنی شنونده‌ی خوب نبودن، ایراد شخصیتی محسوب می‌شود. اینکه فرهنگ ما عموماً به خوب گوش دادن اهمیت می‌دهد و آن را ویژگی مثبت می‌داند باعث تعجب بیشتر است، چون مردم برای بهتر گوش دادن هیچ‌گونه تلاشی نمی‌کنند. هیچ‌کس نمی‌گوید: «حالم به هم می‌خورَد که او همیشه این‌قدر خوب به حرف‌هایم گوش می‌دهد.»

نکته

قاعده‌ی کلی‌اش این است که باید بیشتر از ۵۰ درصد اوقات گوش کنید. اگر ۵۰ درصد یا بیشتر صحبت می‌کنید، زیاد حرف می‌زنید و به‌اندازه‌ی کافی گوش نمی‌کنید. اگر هر دو نفر این قاعده‌ی کلی را رعایت کنند، مکالمه‌ی بس شیرینی از آب درمی‌آید: هر دو طرف مایل هستند به دیگری اجازه صحبت بدهند و خود بیشتر گوش کنند. چنین مذاکره ممکن است کمی طولانی‌تر شود، اما روند کار فوق‌العاده (و مؤثرتر) خواهد بود.

شاخص‌های متعددی در زندگیِ شخصیِ شما نشان‌دهنده‌ی چگونگیِ مهارت شنیدنتان هستند. قسمت‌های بعدی به شما کمک می‌کنند فهرستی از آن‌ها تهیه کنید. اینکه اکنون چگونه خود را ارزیابی می‌کنید مهم نیست، زیرا مهارت‌های شنیدن شما می‌توانند بهتر شوند. اما انگیزه‌تان هر قدر قوی باشد این کار یک‌شبه صورت نمی‌گیرد. ویژگیِ مهارتِ شنیدن در رشد آرام آن است.

قطع‌کنندگان سخن

تجربه نشان می‌دهد افرادی که زیاد صحبت دیگران را قطع می‌کنند، عموماً شنوندگان خوبی نیستند. منظور ما از قطع کردن صحبت، تکمیل عاشقانه‌ی سخنان طرف رابطه‌مان نیست ــ روی کلمه‌ی عاشقانه تأکید کنید تا متوجه تفاوت بشوید.

برای اینکه بفهمیم آیا فردیِ «سخن‌گُسَل» هستید یا نه، خیلی ساده از خودتان بپرسید دیگران چند بار از جمله‌ی «لطفاً حرفم را قطع نکن» و یا کلماتی مشابه آن استفاده می‌کنند.

از طرف دیگر، «سخن‌گُسَلی» بیشتر شنوندگانِ خوب را می‌آزارد تا شنوندگان بد. اگر وقتی دارید لطیفه می‌گویید یا مطلبی را بیان می‌کنید کسی صحبت‌تان را قطع کند ناراحت می‌شوید؟ اگر پاسخ نه است، به احتمال زیاد به تقویتِ مهارتِ شنیدن نیاز دارید.

تحقیقات نشان می‌دهد مردان بیشتر از زنان سخنِ جنسِ مخالف را قطع می‌کنند. بخشی از این اختلاف، ناشی از تمایزات جنسیتی موجود است. سخن‌گسلی نمایش قدرت است. کسی که حرف شما را قطع می‌کند، امکان صحبت را از شما می‌گیرد. مشخص است که این رفتار امکان هر نوع شنیدن را از بین می‌برد.

از یک دوست بپرسید

از یک دوست یا فردی زیردست بپرسید که آیا شنونده‌ی خوبی هستید یا نه. باید این کار را با جدیت کامل انجام دهید. زمانی را انتخاب کنید که کسی مزاحمتان نشود. سؤالی نیست که بشود موقع حرکت پرسید و انتظار پاسخ متفکرانه را هم داشت.

در طول این صحبت، شنونده‌ی خوبی باشید. با اولین پاسخ سریع قانع نشوید. به‌عنوان مثال بپرسید که چه وقت بهتر و چه وقت بدتر از همیشه گوش داده‌اید. یادداشت کنید. تعمق کنید. از خودتان دفاع نکنید. این صحبت در مورد حق و ناحق نیست. قرار نیست کسی را قانع کنید که شنونده‌ی خوبی هستید. قرار است بفهمید چگونه می‌توانید شنونده‌ی بهتری باشید؛ هرچقدر هم که الان خوب گوش می‌دهید. قرار است گوش دهید.

اگر موفق شدید طرف مقابل را به حرف بکشید، ممکن است توصیف‌های ترسناکی را از مهارت‌های شنیدتان بشنوید. ممکن است تعجب کنید، اما ناراحت نشوید. هیچ‌کس به آن خوبی که خودش فکر می‌کند، خوب گوش نمی‌کند.

بازی «تکرار کن» را انجام دهید

ساعت آشپزخانه را تنظیم کنید و روی میز نهارخوری بگذارید. با صدای زنگ، هر کس باید آخرین جمله‌ی نفر سمت چپش را قبل از زنگ زدنِ ساعت تکرار کند. همه‌ی افراد دور میز به نوبت این کار را انجام دهند. هرچه تعداد افراد بیشتر باشد، بهتر است. بیشتر اوقات بحث بر سرِ اینکه آخرین جمله چه بوده غوغا به پا می‌کند.

همین‌طور که همه مهارت شنیدنشان را تقویت می‌کنند، می‌توانید قوانین بازی را مشکل‌تر کنید. مثلاً اینکه دو جمله‌ی آخر و بعد سه جمله‌ی آخر و... را تکرار کنند. در نهایت از کسی بخواهید یک شعر یا داستان را با صدای بلند بخواند. آن شخص بدون اعلام قبلی توقف کرده و به‌طور تصادفی کسی را انتخاب می‌کند تا آخرین جمله‌ی خوانده‌شده را تکرار کند. خیلی طول نمی‌کشد تا این بازی ارزش واقعی خود را نشان دهد. نتیجه معلوم می‌کند چه کسی باید میز را تمیز کند.

وقتی به‌اندازه‌ی کافی شنیدید، از آن شخص تشکر کنید. بگویید که مایلید در مورد مهارت‌های ارتباطی خود با او صحبت کنید و درواقع به‌محض اینکه آماده شدید، پیشرفت‌تان را پیگیری می‌کنید. هرچقدر هم آن ارزیابی را بی اساس قلمداد می‌کنید، هیچ‌وقت به اطلاعاتی که آن شخص به شما داده و تأثیری که روی شما گذاشته اعتراض نکنید. این سیستم دفاعی، فقط رشد شما را به تأخیر می‌اندازد.

شش مانع بر سر راه شنونده‌ی خوب بودن

بیشتر آدم‌ها سعی می‌کنند شنونده‌ی خوبی باشند و بیشتر آن‌ها خود را در این امر موفق می‌دانند. با این همه تهمت‌هایی از قبیل «تو به حرف من گوش نمی‌دهی» فراوانند. متأسفانه تعدادی از موانع موجود در سر راه شنیدن کمابیش و دیر یا زود در مورد همه صدق می‌کنند.

طبعاً شما یکی از چند نفر آدم خوشبختی هستید که بر موانع پیروز شده‌اید. اگر می‌خواهید بفهمید چه چیزی مانعِ بهتر گوش کردن به حرف دوستانتان می‌شود، باید قسمت‌های بعدی را بخوانید.

مکانیزم دفاعی

یکی از دلایل خوب گوش نکردن مردم در طول مذاکره، کاملاً روانشناختی است. به‌طور کلی، آدم‌ها نمی‌خواهند خبر بدی دریافت کنند. بعضی‌ها این را با تمسخر ابراز می‌کنند. مثلاً: «اَه، فقط همان چیزی را می‌شنود که دلش می‌خواهد.» سخنان رایج از این دست تقریباً همیشه چندین حقیقت را در خود دارند. درواقع، هرکس کمابیش اخبار بد را غربال می‌کند.

حیوانات از سیستمِ دفاعیِ درونیِ حیرت‌انگیزی برخوردارند. یکی از مهم‌ترین این مکانیزم‌ها، شنیدن صدای خطر در حال نزدیک شدن است. حیوان شکارچی، آتش، حتا توفان، همگی علایم اخطاردهنده‌ای دارند که آن‌هایی که می‌خواهند جلو خطر را بگیرند، باید آن را بشنوند و مراقب خود باشند.

گرچه انسان‌ها بسیاری از سیستم‌های مفید دفاعی‌شان را در مقابل خطر از قبیل پلک زدن، عقب کشیدن و خود را جمع کردن حفظ کرده‌اند، به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین آن‌ها را از دست داده‌اند: توانایی شنیدن صدای خطری که نزدیک می‌شود. ظاهراً خیلی ساده به این نتیجه رسیده‌ایم که نشنیدن صدای خطر بسیار بهتر از شنیدن آن و در نتیجه عکس‌العمل نشان دادن است. این‌طور نیست. این یکی از

مواردی است که حیوانات در آن بسیار پیشرفته‌تر از انسان هستند. فقط وقتی صدای خطر را بشنوید و آن را درست ارزیابی کنید، می‌توانید مانع آن بشوید یا با آن مبارزه کنید. درواقع اگر حدس می‌زنید خطر در حال نزدیک شدن است، باید خود را وادار به جست‌وجویی عمیق‌تر کنید.

ماجرای «بله، اما»ها

یکی از زیان‌بارترین راه‌های گوش دادن در موقعیت‌های شغلی و شخصی، گوش دادن با روشی است که من آن را «بله، اما» می‌نامم. این وضع زمانی ایجاد می‌شود که شما در مقابل گفته‌های دیگران حالت دفاعی می‌گیرید و اولین پاسخی که از دهانتان خارج می‌شود «بله، اما» است. به صحبت‌های هر کس که گوش می‌کنید، اعم از مشتری، رئیس یا همسرتان، باید پاسخ خودکار «بله، اما» را در خود کنترل کنید. مراقب پاسخ‌هایی از این قبیل باشید.

«بله، می‌دونم، اما شما تنها مشتری ما نیستید.»

«بله، اما عزیزم، تو همیشه به من ایراد می‌گیری.»

«بله، اما تو همیشه با این لحن با من صحبت می‌کنی.»

این پاسخ‌ها در شنونده حالت تدافعی ایجاد می‌کند. باید اول بگویید: «شنیدم»، یا «می‌فهمم». بعد مکث کنید. سپس بگویید، «داستان این است...» و بعد توضیح دهید. به این ترتیب نتایج بهتری به دست می‌آورید.

ضعف اعتماد به نفس (دلشوره)

بسیاری از کسانی که به‌جای گوش دادن، زیاد صحبت می‌کنند، این کار را به دلیل عصبی بودن انجام می‌دهند. زیاد حرف زدن غالباً ناشی از دلشوره‌های معمول و یا نوعی پوشش بر روی آن‌ها است.



دلشوره، قاتل خوب شنیدن است ــ این احساس باعث می‌شود ذهن شنونده، درحالی‌که طرف مقابل صحبت می‌کند، به‌دنبال پاسخ، اظهار عقیده و یا فلان حکایت به این‌طرف و آن‌طرف بپرد. ذهنِ در حال جنبش به‌اندازه‌ی دهان در حال جنبش مانع شنیدن است.

عموماً همان افرادی که زیاد صحبت می‌کنند، حتا به سخنان خودشان هم گوش نمی‌دهند. وسط صحبتشان بپرید و بخواهید حرفشان را تکرار کنند. آن‌ها حرف می‌زنند، اما گوش نمی‌کنند ــ حتا به خودشان.

متأسفانه مشغول بودن ذهن شما در طول مکالمه، یک عارضه‌ی جانبی دارد. گوینده سکوت شما را حمل بر گوش دادن و نه مشغولیت ذهنتان می‌کند. بعد وقتی پاسخ نامناسب می‌دهید یا بدتر از آن با صدای بلند می‌گویید «هان؟»، در ذهن آن شخص، ارزیابی سریع و نادرستی از ضریب هوشی شما جای می‌گیرد.

متوجه باشید این دلشوره‌ها برایتان گران تمام می‌شوند. اگر این دلشوره باعث شود وقتی باید گوش کنید کنترل کلام از دستتان خارج شود، ممکن است شغل، معامله، قرارداد و یا حتا دوست‌تان را از شما بگیرد.

نکته

روش‌هـــای متعددی بـــرای آموختنِ کنترلِ این دلشـــوره‌ها وجـــود دارد. چند تا از روش‌ها برای تخلیه‌ی انرژی مفید هستند. روش مورد علاقه‌ی ما انجام چند حرکت رقص پای ســـریع پیش از رفتن روی صحنه اســـت (تصور کنید وقتی جک پالانس (Jack Palance) در سال ۱۹۹۲ هنگام پخش تلویزیونی جشنواره‌ی اسکار این کار را انجام داد، چقدر تعجب کردیم). تمریناتی که برای عموم مفیدتر هم هستند عبارتند از کشیدن چند نفس عمیق، یا کشش بدن، بازوها و دست‌ها. هر کاری که برای آزاد کردن انرژی انجام دهید مفید اســـت. به یاد داشـــته باشید دلشوره‌ها ناشی از وجود انرژی عصبی هستند که در مسیر درستی هدایت نشده‌اند.

هدایتِ هیجانات به‌ســـمت انرژی مثبت باعث می‌شود موقع گوش دادن، مثل وقت صحبت کردن، دارای اعتمادبه‌نفس و مسلط به نظر بیایید. انرژی به خودی خود از طریق پنج مجرا از بدن شما خارج می‌شود.

- ✓ چشم‌ها
- ✓ دست‌ها
- ✓ پاها
- ✓ بدن
- ✓ صدا

آزادســـازی انرژی از طریق تماس چشمی بهتر از پرحرفی است. کمی به جلو خم شدن و بیشتر گوش کردن بهتر از زیاد حرف زدن است. نکته‌ی اصلی اینست که متوجه باشـــید این هیجانات در حقیقت جریانات انرژی هســـتند که بدنتان برای گذراندن شـــما از موقعیت خطرناک تولید می‌کند. اگـــر این به نظر کمی ابتدایی می‌آید، به‌خاطر این است که همین‌طور هم هست. هرچه مهارت‌های شما بیشتر باشند کمتر احساس خطر می‌کنید و بدن شما مجبور است با انرژی عصبی کمتری سروکار داشته باشد.

تحلیل انرژی

بعضی اوقات مردم خسته‌تر یا تنبل‌تر از آن هستند که گوش بدهند. گوش کردن، مستلزم صرف انرژی است. گوش کردن ممکن است محرکی برای تفکر باشد. انسان برای فکر کردن هم انرژی مصرف می‌کند. توجه کنید صبح‌ها چگونه به همسر و فرزندانتان گوش می‌دهید و این کار را بعد از یک روز طولانی در محل کارتان چگونه انجام می‌دهید. هر روشی که دارید این دو مقطع زمانی در طول روز نتایج متفاوتی به بار می‌آورد.

اگر انرژی شما در حال تحلیل باشد، گوش دادن برایتان کار مشکلی می‌شود. مراقب این واقعیت باشید. احتمالاً شنیده‌اید یا گفته‌اید «آرام‌تر صحبت کن، روز افتضاحی داشتم.» این صدای یک مذاکره‌کننده‌ی خوب است که می‌داند همیشه نمی‌توان با سرعت بالا گوش کرد. اگر لازم است گوینده بداند که برای بهتر شنیدن و توجه کردنِ شما، لازم است آرام‌تر صحبت کند، این را به او بگویید.

عادات

احتمالاً در گذر زمان، عادت کرده‌اید پیش از شنیدن حرف بزنید یا فکر کنید. اگر این‌طور است می‌توانید با این عادت همان کاری را بکنید که با سیگار کشیدن می‌کنید؛ ترکش کنید.

تغییر این الگوی رفتاری مشکل است، چون خودتان به‌تنهایی باید این کار را انجام دهید. برای درست گوش دادن، برچسبی مثل برچسب ضد نیکوتین وجود ندارد. هرچه شأن و مقام بالاتری داشته باشید، احتمال اینکه دیگران به شما بگویند خوب گوش نمی‌کنید کمتر است. آن‌ها متوجه می‌شوند. عکس‌العمل نشان می‌دهند. فقط به شما نمی‌گویند. درست مثل بوی بد دهان است؛ خیلی‌ها متوجه می‌شوند و تعداد کمی آن را بیان می‌کنند.

نکته

یک اقدام موقت برای تبدیل شدن به شنونده‌ی بهتر این است که از صحبت با صدای بلند پرهیز کنید و درون ذهنتان حرف بزنید. این روش به‌خوبی صادقانه گوش کردن نیست، اما حداقل کمتر صحبت می‌کنید. درنتیجه، می‌توانید بدون وقفه به گوش کردن واقعی دست پیدا کنید.

فکر کردن بدون حرف زدن برای بسیاری از مردم کار سختی است. انسان می‌تواند بسیار سریع‌تر از صحبت کردن فکر کند. سرعت حرف زدن ۱۰۰ تا ۱۵۰ کلمه در دقیقه است. می‌توان بیش از ۵۰۰ کلمه در دقیقه را شنید. کاملاً طبیعی است ذهن

شما سریع‌تر از آنچه می‌شنوید حرکت کند و حتا مکالمات دیگری را هم دریافت کند. در این صورت باید خیلی مراقب باشید که مجدداً روی صحبت‌های گوینده تمرکز کنید.

پیش‌داوری

مراقب پیش‌داوری‌ها باشید. پیش‌داوری یعنی داشتن انتظاراتی که مانع می‌شود ذهن شما باز و پذیرا باشد. پیش‌داوری همانند قوم و خویش نزدیکش، یعنی خودبینی، دشمن گوش دادن است. به نظر می‌رسد مردم در روابط طولانی به هر دوی این مشکلات مبتلا می‌شوند.

پیش‌داوری یعنی باور بر اینکه یک نفر چون قبلاً فلان‌طور رفتار می‌کرده همیشه همان‌طور رفتار خواهد کرد. به‌عنوان مثال اگر فرد یک‌بار داد و هوار راه بیندازد ممکن است نتیجه بگیرید آن شخص در مذاکره‌ی بعدی هم همین رفتار را از خود نشان می‌دهد. جمله‌ی «آه، این آدم اصولاً همین‌طوره» مثل حقیقت محض بیان می‌شود. اما اگر این نتیجه‌گیری به‌عنوان توضیحی برای هرگونه طغیان عصبی استفاده شود ممکن است کاملاً این واقعیت را بپوشاند که او از بعضی از رفتارهای شما عصبانی است. فرد عصبانی ممکن است این بار واقعاً به دلیل انجام نشدن معامله یا در واکنش به فشارهایی که از جایی غیرمرتبط با مذاکره بر او وارد می‌شود، خشمگین باشد.

ناامیدی از شنیدن حرفی ارزشمند از دیگران

بسیاری از آدم‌ها فقط به دلیل اینکه از دیگران انتظار شنیدن حرفی ارزشمند ندارند به آن‌ها گوش نمی‌کنند. هر انسانی چیزی برای ارائه دارد. گاهی لازم است کمی کندوکاو کنید، اما هرکس در زمینه‌ی خاصی آگاهی دارد. در مذاکره، طرف مقابل مقدار زیادی اطلاعات به‌دردبخور دارد. اما اگر این‌طور فکر می‌کنید که مردمی که با آن‌ها صحبت می‌کنید چیز زیادی برای ارائه به شما ندارند، امکان دارد تغییر این ذهنیت و خوب گوش دادن مشکل باشد.

فعالیت

گوش کردن مثل الک کردن ماسه در ساحل است. این امر در یک میهمانی شبانه بیشتر از یک جلسه مذاکره‌ی برنامه‌ریزی‌شده مصداق پیدا می‌کند. برای اینکه بتوانید در جلسه‌ی مذاکره بهترین شنونده‌ی ممکن باشید، می‌توانید در میهمانی‌ها این کار را تمرین کنید. دفعه‌ی دیگر که مجبور شدید به میهمانی بروید، مرتباً تکرار کنید. «درون این پرگویی‌ها چیزی ارزشمند نهفته است.» اگر بخواهید می‌توانید آن را پیدا کنید.

گاهی بعضی از حرف‌های مردم و طرز بیانشان، بدون تعارف، خسته‌کننده است ــ ممکن است این‌طور به نظر برسد که گوش کردن به این افراد ارزشش را ندارد. اما حتا این افراد هم اطلاعات و نظرات ارزشمندی دارند. کار شما این است که این سخنوران را از وجود آن‌ها بیرون بکشید. آن‌قدر سؤال‌پیچشان کنید تا اطلاعاتی قیمتی از دهانشان بیرون بکشید.

در حقیقت شنونده‌ی خوب در مقایسه با دیگران مصاحبان بسیار جالب‌تری را به خود جلب می‌کند. همچنین واقعیت این است که دقیق گوش کردن به صحبت‌های دیگران در مورد مسائل مختلف، چیزهای بسیار جالبی را به شما می‌آموزد.

پیشرفت شغلی از طریق گوش دادن

در مذاکره، سکوت طلایی است ــ درواقع سکوت مثل پول در حساب بانکی‌تان است.

به یاد داشته باشید که نمی‌توانید همزمان هم صحبت کنید و هم گوش دهید (نه با خودتان و نه با کس دیگر). بسیاری از مذاکرات یا معاملات به این دلیل به هم خورده‌اند که کسی بیش از آنچه برای بحث ضرورت داشته یا مطلوب بوده صحبت کرده است. از طرف دیگر، فرصت‌های بسیاری برای به دست آوردن اطلاعات ارزشمند به این دلیل از دست رفته که عمل گوش دادن پیش از وقت متوقف شده.

نکته

یکی از بهترین راه‌های کنترلِ جلسه، گوش کردن و اصرار بر این است که دیگران هم همین کار را انجام دهند. اگر آدم پرحرفی، جلسه را در اختیار خود گرفته احتمالاً حتا متوجه این نیست که دیگران هم می‌خواهند در بحث شرکت کنند. با این وسوسه که خودتان متکلم وحده باشید مبارزه کنید. در عوض شخص دیگری را که به نظر می‌آید حرفی برای گفتن دارد مخاطب قرار دهید. «جین، انگار حرفی داری.» جین ممنون می‌شود. دیگران هم ممنون می‌شوند و ناگهان شما جلسه را در کنترل خود دارید. گاهی دیگران این کار را برای شما انجام می‌دهند. اگر باز هم چیزی برای اضافه کردن داشته باشید، احتمالاً گروه به شما اجازه‌ی این کار را می‌دهد. اکنون شما حتا برای اعضای گروهِ مقابل هم قهرمان هستید. اگر چیزی بگویید، همگی اگر نه از روی تحسین که از روی قدردانی به شما گوش می‌کنند.

تحقیقات متعدد نشان داده که افراد موفق مخصوصاً در مسیرِ پیشرفتِ کاری، بهتر از حریفان خود گوش می‌دهند. مسخره است، اما گاهی موفقیت زیاد باعث می‌شود فرد در گوش دادن حساسیت کمتری نشان دهد و این امر به ضرر او تمام شود.

ملموس‌ترین مثال، رئیس‌جمهور امریکاست که باید در جریان صعود به مسند قدرت سیاسی خوب گوش کند. با این همه رئیس‌جمهورِ نشسته بر مسند به‌راحتی از همان مردمی که به صعود او کمک کرده‌اند جدا می‌شود. یک رئیس‌جمهور منزوی تصویری شایع از چشم‌انداز سیاسی امریکایی است.

در محل کار

برای موفق شدن و موفق ماندن در کار، باید شنونده‌ی خوبی باشید. در اینجا به چند مثال در مورد اهمیت درست گوش دادن، تا دیر نشده، توجه کنید:

✓ بسیاری از مدیرانی که پیش از شنیدن همه‌ی داستان، از کارمندشان پیش‌داوری در ذهن دارند، در پیشرفت کارشان دچار کندی می‌شوند. اگر می‌خواهید در مقام رئیس مورد احترام باشید، پیش از هرگونه اقدامی تا می‌توانید از طرفین اطلاعات کسب کنید.

✓ کارمندان جدید که برای اولین بار وارد یک بخش یا یک جلسه می‌شوند باید ابتدا گوش کنند. اول شرایط را بسنجید. تا وقتی مطمئن نشده‌اید که این کار، کار درستی است از هرگونه اظهارنظر شفاهی که باعث اولین برداشت دیگران از شما است خودداری کنید.

✓ فروشندگان اگر بیشتر از آنکه گوش بدهند، صحبت کنند مشتری‌شان را از دست می‌دهند. آن‌هایی که موفق هستند از جملات همدلانه استفاده می‌کنند تا نشان دهند حرف‌های مشتری و احساس او را می‌فهمند.

گوش دادن در اطراف جهان

الگوهای ارتباطی در جاهای مختلف دنیا با هم تفاوت دارند. در برخی فرهنگ‌ها گوش دادن مهم‌تر از جاهای دیگر است. حتا نحوه‌ی گوش دادن در کشورهای مختلف فرق می‌کند. اولین قانون در مذاکرات بین‌المللی، رعایتِ آدابِ آن کشور است.

نکته

به‌محض اینکه با کشور یا فرهنگی که طرف مذاکره‌ی شما است کاملاً آشنا شدید، دومین قانون مذاکرات بین‌المللی را به یاد بیاورید: همه‌چیز لزوماً آن‌گونه نیست که در مورد آن فرهنگ می‌گویند. اصول کلی همان‌ها هستند، اما همه موافق میل ما نیستند. شما با فرد و نه ملت مذاکره می‌کنید. فردی که با او مذاکره می‌کنید ممکن است پس از تمام کردن دبیرستان در جایی در امریکا، در دانشگاه دوک فوتبال بازی کرده باشد. فراموش نکنید در مورد فرد به‌اندازه‌ی ملیت او چیز بیاموزید.

گوش دادن در جزایر بالی

مـــردم هیچ کجای دنیا مثل مردم بالی گوش نمی‌دهنـــد. نحوه‌ی انجام این کار در مناطق روستایی بالی حتا ممکن اســـت برای بازدیدکنندگان، ناراحت‌کننده باشد. بومی‌های آنجا به‌آرامی می‌ایستند و کانون نگاهشان را به نقطه‌ای در پشت چشمان شما می‌دوزند. احساس می‌کنید دارند به درون روح شما نگاه می‌کنند. آن‌ها هیچ‌گونه فشاری به شما وارد نمی‌کنند تا صحبت‌تان را با عجله تمام کنید. وقتی صحبت‌تان تمام می‌شـــود پیش از آنکه طرف دیگر شـــروع به صحبت کند کمی مکث می‌کند، چون شاید شما مایل باشید مطلب دیگری اضافه کنید.

ما یک هفته در مهمانخانه‌ای در یک دهکده اقامت داشـــتیم که حتا روی نقشه هم نیست. نزدیک‌ترین تلفن در دهکده‌ی بعدی قرار داشت. از میان آن همه منظره‌ی زیبا و صدا و بوهای خوش که در آن هفته ما را در خود گرفته بودند هیچ‌چیز بیشتر از نحوه‌ی شنیدن کلمات که در اهالی بالی می‌دیدیم برای ما لذت‌بخش نبود.

گوش دادن در امریکا

امریکایی‌ها یقیناً در امر شنیدن، نقطهِ مقابلِ اهالیِ بالی هستند. اِولین وو (Evely Waugh) (اِولیـــن یا اِولی یـــا...؟!) طنزپرداز بزرگ انگلیســـی، یک‌بار چنین گفت: «امریکایی‌ها درســـت گـــوش نمی‌کنند، چون می‌ایســـتند و منتظـــر نوبت حرف زدنشان می‌شوند.»

مشاهدات وو دقیق است، اما جالب است که این روش امریکایی از امپراتوری انگلستان به آن‌ها به ارث رســـیده. شواهد نشـــان می‌دهد انگلیسی‌ها هم شنونده‌های چندان خوبی نیستند؛ فقط مؤدب‌ترند.

گوش دادن در ژاپن

گوش دادن در ژاپن، چیزی بیشـــتر از آداب رسمی مذاکره است. خصوصاً در اولین مراحل مذاکره، آن‌ها بســـیار گوش می‌دهند. در مورد اینکه ژاپنی‌ها، پیش از انجام هرگونه مذاکره با شما، برای شناخت‌تان وقت زیادی صرف می‌کنند، بسیار نوشته‌اند. واقعیـــت دارد. آن‌ها به حرف‌هایی که برای گفتن دارید گوش می‌دهند ــ در مورد خودتان، در مورد معاملات دیگری که انجام داده‌اید، در مورد افرادی که تحســـین می‌کنید یا نمی‌کنید و علل آن. این گوش دادن‌ها آن‌قدر ادامه پیدا می‌کند که هرکس در ژاپن معامله‌ای انجام می‌دهد در مورد آن حرفی برای گفتن دارد.

اگر در ژاپن مذاکره می‌کنید برای شنیدنِ نه، باید بسیار دقیق باشید. به‌ندرت اتفاق می‌افتد ژاپنی‌ها با سرعت و صراحتِ امریکایی‌ها کلمه‌ی «نه» را به زبان بیاورند. یک پاسخ بسیار محتمل این است: «کار مشکلی است.» برای امریکایی‌ها که به تجارت در امریـــکا عادت دارند این جمله یعنی در کاملاً باز اســـت. امریکایی‌ها می‌توانند با جمله‌ی «کارِ مشـــکلی اســـت» هر کاری بکنند. در ژاپن همین جمله به این معنی است که در قفل و زنجیر شده.

فصل ۹

کمک‌های شنیداری برای همه

در این فصل

- تبدیل شدن به یک شنونده‌ی خوب
- بهبود ارتباطات بین زن و مرد
- کسب اطلاعات لازم

گاهی ممکن است بگویید: «تسلیم! خسته شدم از اینکه مردم به من بگویند شنونده‌ی بدی هستم. سعی‌ام را می‌کنم، اما مرتب در ارتباطاتم دچار مشکل می‌شوم. فقط به من بگویید کجای کارم اشتباه است.»

این فصل به شـــما می‌گوید چطـــور به‌طور مؤثری گوش کنید. تئـــوری را فراموش کنید. الگوها را فراموش کنید. پیشنهادهای ساده‌ی این فصل کتاب را دنبال کنید تا شنونده‌ی بهتری باشید ــــ سریعاً.

توصیه‌هایی برای تبدیل شدن به یک شنونده‌ی خوب

آنچـــه در زیـــر می‌خوانید چهار قدم اســـت کـــه می‌توانید همین حالا بـــرای بهبودِ مهارتِ شـــنیدنتان بردارید ــــ اســـتفاه از این روش‌ها آسان است و بلافاصله نتیجه می‌دهد.

بی‌نظمی‌ها را برطرف کنید

بـــرای شـــنونده‌ی خوب بودن بایـــد به‌هم‌ریختگی‌ها را برطرف کنید. مســـئله فقط آداب‌دانی نیست، بلکه اگر می‌خواهید روی کسی که با شما صحبت می‌کند تمرکز داشته باشید، این امر کاملاً ضروری است. آلودگی صوتی، به‌هم‌ریختگی میز و و حتا هرج‌ومرج فکری همگی مزاحمِ خوب شنیدن هستند.

درمورد بدترین شنونده‌ای که در زندگی‌تان دیده‌اید، فکر کنید. اگر فرزند نوجوانی دارید احتمالاً لازم نیست خیلی دور بروید. اتاق او را که نمونه‌ی کامل اتاق نوجوانان است در نظر بگیرید. دستگاه استریو هوار می‌کشد، تلویزیون روشن است و سریال بورلی هیلز ۹۰۲۱۰ را پخش می‌کند، همه‌چیز همه‌جا پخش‌وپلا شده. تعجبی ندارد فرزندتان صدایتان را نمی‌شنود. ممکن است کلمات شما موقتاً در این هرج‌ومرج نفوذ کند، اما پیام شما دریافت نمی‌شود.

چرا از اشتباهات فرزندتان درس نگیرید؟

- ✓ وقتی با کسی صحبت می‌کنید صدای تلویزیون را قطع نکنید؛ آن را خاموش کنید.
- ✓ اگر نکته‌ی دیگری در ذهن دارید، پیش از شروع صحبت آن را یادداشت کنید. در این صورت نگران فراموش کردن آن نکته نیستید و ذهنتان برای تمرکز روی بقیه‌ی مکالمه آزاد است.
- ✓ میز کارتان و یا هرچیز دیگری را که بین شما و گوینده قرار دارد مرتب کنید، تا بتوانید روی حرف‌ها تمرکز کنید.
- ✓ وقتی با شخصی صحبت می‌کنید، به هیچ تلفنی جواب ندهید. اگر این کار را بکنید کسی که در اتاق با شما صحبت می‌کند احساس می‌کند برایتان بی‌اهمیت است ــ و این از اهمیت آنچه شما می‌گویید کم می‌کند.



وقتی یکی از همکاران به اتاق شما می‌آید، فکر نکنید باید فوری با او وارد صحبت شوید. اگر می‌دانید باید کارتان را تمام کنید و این در امر گوش دادن شما خلل وارد می‌کند بهتر است صحبت را به تعویق بیندازید. اگر اتمام کاری که مشغول انجامش هستید به کمی صرف وقت نیاز دارد بگویید: «یک لحظه صبر کنید، اجازه دهید این کار را تمام کنم تا کاملاً در اختیار شما باشم.» اگر این کار قرار است طول بکشد از همکارتان بخواهید برای ملاقات با شما در طول روز قرار دیگری بگذارد. همکارانتان ترجیح می‌دهند منتظر بمانند کارتان را تمام کنید تا اینکه وقتی با شما صحبت می‌کنند حواستان جای دیگری باشد.

این قانون در مورد مکالمات تلفنی هم صدق می‌کند. هیچ‌وقت هنگام خواندن یادداشت منشی‌تان، جست‌وجو در بایگانی، یا بازی با کامپیوتر با کسی تلفنی صحبت نکنید. تلاش در انجام دو کار به‌طور هم‌زمان کاری بیهوده است. درست است، ممکن است درحالی‌که گوش‌هایتان درگیر شنیدن است، چشمانتان مشغول به کاری دیگر باشند. با این همه مغز شما نمی‌تواند به‌طور همزمان اطلاعات ناهمخوانی را که از

چشم‌ها و گوش‌های شما دریافت می‌کند، تجزیه و تحلیل کند. هیچ‌کدام از دو پیام به نتیجه نمی‌رسند.

حفظ کنید

برای بهتر شـــنیدن، بی‌نظمی‌ها را رفع کنید. از گوش‌هایتان، میز کارتان و ذهنتان. هیچ‌چیز مثل خرت و پرت مزاحم نمی‌شود. از شر آن خلاص شوید.

تا سه بشمارید

در اینجا روش فوق‌العاده ساده‌ای را برای بهتر گوش کردن معرفی می‌کنیم. قبل از اینکه صحبت کنید تا سه بشمارید. این تأخیر مختصر به شما امکان می‌دهد پیش از پاسخ دادن آخرین جمله را جذب و درک کنید.

بـــه مرور زمان که این مهارت را تمرین می‌کنید، ممکن اســـت به شـــمارش نیازی نباشـــد، اما مکث همیشـــه مفید اســـت. پیام را جذب می‌کنید و به طرف دیگر این فرصت را می‌دهید تا آخرین جمله یا ســـؤال را تغییـــر دهد یا اصلاح کند. حتا اگر پاســـخ شما به‌سادگی این اســـت که باید با موکل، همسر یا رئیستان مشورت کنید یک مکث سه‌شـــماره‌ای به شما کمک می‌کند حرفِ طرفِ مقابل را بهتر بفهمید و به خاطر بسپارید.

از خواب بیدار شوید

اگر واقعاً به حرف‌های طرف مقابل علاقه‌مندید، مراقب باشید. اگر احساس خواب‌آلودگی می‌کنید، تسلیم نشوید. کمی صاف‌تر بنشینید. بلند شوید. هر طور که ممکن است بگذارید خون در بدنتان به جریان بیفتد. فکر نکنید واقعاً می‌توانید بدون تغییرِ وضعیتِ بدنی، حواس‌پرتی‌تان را پنهان کنید.

فعالیت

در صحبت‌های بعدی، محض تفریح هم که شده قبراق‌ترین حالتی را که ممکن است به خود بگیرید. ببینید این تغییر رفتار چگونه مهارت‌های شـــنیداری‌تان را افزایش می‌دهد. برای تسریع مکالمه‌ی بعدی به این نکات توجه کنید.

- ✓ دست به سینه ننشینید و پاها را روی هم نیندازید.
- ✓ در صندلی صاف بنشینید.
- ✓ کاملاً رو در روی طرف دیگر بنشینید.
- ✓ به جلو تکیه دهید.
- ✓ تا می‌توانید تماس چشمی برقرار کنید.

نکته

از لبه‌ی صندلی‌تان استفاده کنید

می‌مـی و من هر دو عاشـق فیلم و تئاتر هسـتیم و خیلـی زود بـه تماشـای فیلم‌هـا و تئاترهای لوس‌آنجلس می‌رویـم. اما حتا در طول این کار هم که از آن بسیار لذت می‌برم گاهی توجهم به چیزهای دیگر معطوف می‌شود. اگر احساس کنم علاقه‌ام را به نمایش از دست داده‌ام، در صندلی‌ام بـه جلو تکیه می‌دهم. گاهـی عملاً کمی به جلو لیز می‌خورم. وقتی روی لبه‌ی صندلی‌ام می‌نشینم، به نظر می‌رسد توجهم دوباره جلب می‌شـود ـ یک جابه‌جایی غریب در رابطـه‌ی علت و معلولی. وقتی قیافه‌ی آدمی سـرحال و قبراق را به خود می‌گیرم واقعاً سرحال می‌شوم. دوستانم می‌گویند آن‌ها هم همین نتیجه را کسب کرده‌اند. دفعه‌ی بعدی که طبیعت بر قدرتِ تمرکزِ شـما غلبه کرد، این روش را به خاطر بیاورید.

یادداشت کنید

یادداشـت برداشـتن کمک بزرگی در کار شـنیدن اسـت. مهم نیسـت دوباره به یادداشت‌هایتان سر بزنید یا نه. صرفِ نوشتنِ نکاتِ مهم، به بهبودِ کلِ روندِ شنیدن کمک می‌کند. نوشتن اطلاعات، قسمت‌های دیگر مغز و همین‌طور چشم‌ها و انگشتان را با عمل شنیدن درگیر می‌کند. جذبِ کاملِ مکالمه فقط از طریق شنیدن تقریباً غیرممکن است.

یادداشـت‌برداری در طول تمام مراحل مذاکره مهم است. بلافاصله پس از جلسه‌ی مذاکره، یادداشت‌هایتان را مرور کنید تا مطمئن شوید هرچه باید بنویسید نوشته‌اید و اینکه نوشته‌هایتان را می‌توانید بخوانید. به یاد روزهای تحصیلتان و آن یادداشت‌های قدیمی بیفتید که چقدر گیجتان می‌کردند: مخفف‌های عجیب و غریب، خط‌خطی‌های ناخوانا، لکه‌های بزرگ قهوه.

هر وقت خیالتان از بابت یادداشت‌ها راحت شد، درصدد ارائه‌ی یک شرح وضعیت به طرف دیگر باشید. یادداشت موثق، روش فوق‌العاده‌ای است تا مطمئن شوید همه‌چیز را خوب شنیده‌اید. نوشتن چیزهایی که فکر می‌کنید شنیده‌اید و در میان گذاشتن آن‌ها با طرف دیگر برای هر دو تجربه‌ی مفیدی است.

با این همه ممکن اسـت طرف دیگر فکر کند مطالب نوشته‌شـده صحیح نیستند و درنتیجه عصبانی شـود و نوشته‌های شـما را رد کند. در این صورت باز هم شما برنده‌اید. اگر عکس‌العمل او نشان‌دهنده‌ی عدم توافق شما در مورد مسائل باشد، در این صورت این یادداشت‌ها نقش بسیار مهمی ایفا کرده‌اند. بلافاصله از او تشکر کنید. بگویید این یادداشت‌ها برای اطمینان از این بوده‌اند که شما خوب گوش داده‌اید و صحبت‌ها را به‌درستی فهمیده‌اید.

ممکن است درست گوش نداده باشید، اما به احتمال زیاد طرف مقابل این ابهام را رفع می‌کند. مردم اغلب وقتی اوضاع را به‌صورت سفیدوسیاه ببینند، موضع خود را تغییـــر می‌دهند یا آن را اصلاح می‌کنند. اجازه دهید این تغییرات با متانت صورت بگیرد. وقتی طرف دیگر مذاکره تعبیر جدیدی از مذاکره را طرح کرد، یادداشت‌هایتان را تغییر دهید. در مورد صحبت‌های قبلی بحث نکنید. جنگیدن در مورد اینکه چه کسی چه گفته مذاکره را پیش نمی‌برد؛ بلکه این کار را تشخیصِ موضعِ طرفِ مقابل انجام می‌دهد. به خاطر داشته باشید؛ می‌نویسید تا درست بفهمید.



اکثر اوقات نوشـــتن صحبت‌ها و توافقات در جلســـات خانوادگی به اندازه‌ی جلساتِ کاری مهم اســـت. نوشتنِ قوانینِ رفتاریِ خانه برای بچه‌های کوچک، کارهای خانه برای بچه‌های بزرگ‌تر و حتا موارد توافق با همســـر یا عزیزانتان را به‌صورت عادت دربیاورید. به این ترتیب همه می‌دانند از آن‌ها چه انتظاری می‌رود و زندگی آسان‌تر و پایدارتر می‌شود.

گفت‌وگو بین دو جنس

ما همیشـــه در فاصله‌ی قسمت‌های مختلف ســـمینارهای مذاکره، در مورد راه‌های مختلفِ برقراریِ ارتباط بین مردان و زنان، مطالبی را طرح می‌کنیم. واضح است که استثنائات بسیاری بر هر قانون کلی وجود دارد. در مورد اینکه این تفاوت‌ها ناشی از فرهنگ، محیط، فشارهای اجتماعی یا ساختار قدرت است بحث نمی‌کنیم. این کار را به محققان واگذار می‌کنیم. ما فقط اطلاعاتی را در مورد مسائل روز و آنچه شما به‌عنوان فرد می‌توانید برای رسیدن به خواسته‌هایتان انجام دهید، به شما منتقل می‌کنیم، از جمله ارتباط بهتر با آن‌هایی که دوستشان دارید یا با آن‌ها کار می‌کنید.

نکاتی برای خانم‌ها

در اینجا سه توصیه برای خانم‌ها، هنگام گوش دادن به حرف آقایان، داریم:

✓ **وقتی او صحبت می‌کند ساکت باشید.** بسیاری از خانم‌ها فکر می‌کنند چون با بهترین دوستشـــان ازدواج کرده‌اند، می‌توانند با شوهرانشان همان طوری صحبت کنند که با دوســـتان مؤنثشان صحبت می‌کنند. همان‌طور که شوهرانشان مشغول صحبت با آن‌ها هستند، خانم‌ها همزمان اظهارنظر می‌کنند. معمولاً شوهر ناگهان ساکت می‌شود. خانم‌ها که از این عکس‌العمل گیج شده‌اند، می‌پرسند چه شده و همسرشان آن‌ها را به سخن‌گسلی متهم می‌کند (می‌خواهید بگویید ما خودمان این را می‌دانستیم؟).

- ✓ خانم‌ها تصور نمی‌کنند این کار سخن‌گسلی باشد، بلکه آن را اضافه کردن بـه مطلب می‌داننـد. برای خانم‌ها اضافه کردن بـه جملات یکدیگر امری قابل‌قبول اسـت. با این همه، بیشـتر مردان برای وارد شـدن به صحبت بـه فضای باز نیـاز دارند و دوسـت دارند تا پایان صحبتشـان این فضا را حفظ کنند.

نکته

به‌جای اضافه کردن اصواتی مثل «آهان»، «اوه، آره» و «وای، بله»، در سکوت گوش کنید. خانم‌ها از این صداها برای تشویق گوینده به ادامه‌ی صحبت استفاده می‌کنند. اگر گوینده، خانم باشـد این اظهارنظرها را همان‌گونه که هستند، تعبیر می‌کند. گوینده‌ی مرد آن‌ها را به حساب سخن‌گسلی می‌گذارد.

مشـکل دیگر این است که گاهی آقای گوینده ممکن است چنین اصواتی را بـه حسـاب تأییـد حرف‌هایـش و نه به حسـاب فهم شـما از آنچه او می‌گوید، بگذارد.

- ✓ **حرفی را که می‌زند باور کنید.** اگر به ازای هر بار که یک خانم می‌گوید: «این را گفت اما من خیال می‌کنم منظورش این اسـت...» یک دلار کنار بگذاریم، ثروتمند می‌شویم. بسیاری از خانم‌ها تصور می‌کنند آقایان چندپهلو حرف می‌زنند و سعی دارند معانی پنهان در این لایه‌ها را بفهمند. تجربه نشـان می‌دهد آقایان معمولاً همان را می‌گویند که می‌خواهند بگویند و منظورشـان هم همان است که می‌گویند و از خانم‌ها هم همین انتظار را دارنـد. آن‌ها حتا یک دقیقه هم وقت صـرف نمی‌کنند تا به مرد دیگری بگوینـد: «خانمم امروز صبح موقع صبحانـه این را گفت ــ فکر می‌کنی منظورش چیست؟»

- ✓ **صبور باشید.** سرعت مکالمه‌ی مرد ممکن است با شما متفاوت باشد. ممکن است آرام‌تر از شما صحبت کند یا تعداد دفعات بیشتری را مکث کند. اجازه دهید افکارش آزاد باشند. در طول مکث‌هایش صحبت نکنید.

نکاتی برای آقایان

سه توصیه برای آقایان هنگامی که خانم صحبت می‌کند:

- ✓ به همه‌ی صحبت‌هایش گوش دهید. گاهی خانم‌ها به‌جای تفکر در سکوت و رسیدن به نتیجه، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات یا تصمیم‌گیری صحبت می‌کنند. اگر احسـاس کردید این اتفاق رخ می‌دهد اجازه دهید، افکارش جریان داشـته باشـد و دسـتپاچه‌اش نکنید ــ فشـار آوردن به او باعث

مخدوش شدن جریان افکارش می‌شود و این احساس را در او ایجاد می‌کند که بی‌اهمیت قلمدادش کرده‌اید.

- ✓ تمام توجه خود را به او معطوف کنید. بستن صدای تلویزیون کافی نیست؛ خاموشش کنید. فقط سر بلند کردن از صفحه‌ی ورزشی کافی نیست؛ کل روزنامه را کنار بگذارید. به‌سمت او برگردید. در چشمانش نگاه کنید. این رفتار نشان می‌دهد که به آنچه او می‌گوید اهمیت می‌دهید.
- ✓ صبور باشید. سرعت تکلم او ممکن است با شما فرق کند. ممکن است او بخواهد در همان یک جلسه صحبت به مطالب بیشتری بپردازد. یادتان باشد مردان و زنان به روش‌های مختلفی ارتباط برقرار می‌کنند. تلاش کنید این تفاوت‌ها را با هم هماهنگ کنید.

مردان و زنان

روزگار عوض شده

من در مورد تفاوت‌های ارتباطی بین زنان و مردان در سرتاسر کشور سخنرانی می‌کنم. پانزده سال پیش که این دوره از سخنرانی‌هایم را آغاز کردم، یک نفر از حضار مرتباً با این ادعا مخالفت می‌کرد که این تفاوت‌ها وجود دارند. آنچه آن‌ها می‌خواستند بشنوند این حقیقت بود که زنان در محل کار حقوق مساوی نداشته‌اند.

به‌عنوان فمینیست دوآتشه تلاش کرده بودم تا عدم تعادل قدرت بین زن و مرد را تغییر دهم. اما امروزه بیشتر مردم می‌دانند بین زنان و مردان تفاوت‌هایی وجود دارد و مایلند بدانند با این اطلاعات چه می‌توانند بکنند. کتابفروشی‌ها مملو از کتاب‌هایی با عناوینی از این دست است.

همان‌طور که در مورد تفاوت‌های زنان و مردان در شنیدن می‌خوانید، فراموش نکنید ما در زمان و مکانی زندگی می‌کنیم که در زمینه‌ی این تفاوت‌ها بررسی‌های متعددی انجام شده. همه‌ی مردان و همه‌ی زنان نمی‌توانند در سبک گفتن و شنیدنشان به هم شبیه باشند. مدیران و کارمندان، زنان و شوهران و دوستان همگی سعی می‌کنند تا پلی بر فراز این فضای خالی ایجاد کنند. همچنان که توصیه‌های این بخش را به کار می‌گیرید، مهم است سطح آسودگی هر فرد را ارزیابی کنید.

پاسخ مورد نظرتان را بیرون بکشید

گوش دادن مؤثر، مستلزم کندوکاو و جست‌وجو است. هیچ‌کس هر چیزی را که می‌خواهید با ترتیب، عمق و جزئیاتی که میل شماست نمی‌گوید. باید از آن‌ها بخواهید.

بهترین شکل توضیح عمل پرسش، «پاسخ را بیرون بکشید» است. پرسیدن، راهی برای بیرون کشیدن اطلاعاتی است که می‌خواهید یا به آن‌ها احتیاج دارید.

در محاکمه‌ی قضایی، شکلِ پرسش و پاسخ حکمفرما است. قاضی و وکلا می‌توانند با جملات اخباری با یکدیگر صحبت کنند، اما تمامی شهادت‌ها به شکل تقریباً ساختگیِ پرسش و پاسخ ارائه می‌شوند. در دادگاه همانند جلسه‌ی مذاکره، هدف از هر پرسش به دست آوردن اطلاعاتی خاص است و در صورتی که مستقیماً به پرسشی پاسخ داده نشود باید آن را به صورتی دیگر مطرح کرد. قوانینِ جلساتِ دادگاه کاملاً خاص هستند. بد نیست آن‌ها را به‌عنوان مناسبات کار، بر جلساتِ مذاکراتِ کاریِ خود حاکم کنید. به‌عنوان مثال نزاکت مانع از این می‌شود که طرف دیگر را با سؤالات تند و آتشین خود به رگبار ببندید. قوانین دادگاه هم این کار را منع می‌کنند.

تلاش برای بسطِ تواناییِ پرسیدنِ سؤالاتِ خوب، تلاشی مادام‌العمر است. اگر این فرصت را پیدا کردید که در یک جلسه‌ی دادگاه شرکت کنید، متوجه می‌شوید اولین تمایز بین وکیل مجرب و وکیل کم‌تجربه در توانایی نفر اول در پرسیدنِ سؤالِ درست در زمانِ درست است. این سؤال کلیدی تقریباً همیشه، نه پرسشی اغراق‌آمیز و تهاجمی، که سؤالی ساده و قابل فهم است که برای استخراجِ اطلاعاتِ خاص طرح شده.

مثال فوق‌العاده‌ای از «پاسخ را بیرون بکشید» در دادگاه جنایی او. جی. سیمپسون و در طول پرس‌وجو از افسر پلیس مارک فورمن اتفاق افتاد. سؤالات طولانی و ملایم به این سؤال تردیدآمیز منجر شد: «در طول ده سال اخیر آیا از کلمه‌ی کاکاسیاه استفاده کرده‌اید؟» افسر جواب داد خیر. وکیل پرسید: «آیا مطمئن هستید؟» مارک فرومن پاسخ داد: «بله قربان.» هیچ آتش‌بازی و، هیچ رقص پیروزی در آن لحظه اتفاق نیفتاد، اما آن گفت‌وگوی آرام برای همیشه جریان محاکمه را تغییر داد. درواقع رفتار حقیقی فرومن آن‌چنان تضاد شدیدی با اظهارات او داشت که هرگونه شواهد دیگری ارزش خود را از دست دادند. فرومن و همه‌ی همکارانش به‌شدت از آن کلمات کوتاه که در طول بازپرسی بیرون کشیده شده بودند، آسیب دیدند.



تقریباً تنها جایی که همیشه می‌توان افراد فرهیخته‌ای را دید که سؤالات دقیق مطرح می‌کنند در کانال کابلی دادگاه [Court TV] است. وکلای مختلف، آشکارا مهارت‌های غیریکسان دارند. بعضی از بقیه بهتر هستند. کار پرسش و پاسخ را که انجام می‌دهند حرف‌هایشان را بشنوید و آن‌ها را تماشا کنید. نگاه کردن به این زنان و مردان، شما را به جنبه‌های خوب و بد پرسش حساس می‌کند.

نبرد با اصطلاحات صنفی

از اینکه از کسی بخواهید جمله‌ای را برایتان توضیح دهد خجالت نکشید و ناراحت نشـــوید. خیلی از آدم‌ها موقع صحبت از اصطلاحاتِ تخصصی یا مخفف‌ها استفاده می‌کنند، بنابراین همیشه نمی‌شود حرف‌هایشان را فهمید. به‌عنوان مثال وقتی با مدیر فروش مجموعه‌ی ... به زبان آدمیزاد ملاقات داشـــتیم، او شروع به صحبت در مورد AMC کرد. در مورد این اصطلاح که برای ما به معنی ســـینمای چندگانه‌ی امریکا (مجموعه‌ی بزرگی از ســـالن‌های سینما [American Multiple Cinema]) است با او شوخی کردیم. بلافاصله AMC را که مخففِ Advanced Marketing Chapter و به معنی «فصل پیش‌فروش» است توضیح داد: ماه‌ها پیش از آماده شدنِ کلِ کتاب برای چاپ، کتاب را برای خریداران مختلف می‌فرســـتند. برخورد با این مورد خاص آسان بود، زیرا استیسی، مدیر تجاری مجموعه، خوشحال شد این مسئله را برای ما توضیح دهد. ما فقط باید می‌پرسیدیم.



اگر هر دو نفر شما همکار باشید و طرف دیگر توقع داشته باشد شما معنیِ کلماتِ مورد اســـتفاده‌ی او را بلد باشـــید، کارتان کمی مشکل‌تر می‌شود. ممکن است در چنین اوضاعی از پرســـیدنِ معنیِ آن‌ها احساس ناراحتی کنید، زیرا فکر می‌کنید می‌بایست معنی کلمات را می‌دانستید. راه‌های مناسبی برای حل این مشکل وجود دارند. رفتار مطلوب از نظر ما این اســـت: «برای اینکه مطمئن شـــوم از مخفف‌ها به یک معنی اســـتفاده می‌کنیم به من بگـــو دقیقاً xyz را چگونه معنی می‌کنی.» بعـــد از اینکه او تعریـــف مورد نظرش را بیان کرد از آن اســـتفاده کنید. وقتی آن شـــخص لغت را برای شـــما معنی کرد به سه شکل مناسب می‌توانید عکس‌العمل نشان دهید:

- ✓ عالیه! ما هم از این لغت به همین معنا استفاده می‌کنیم.
- ✓ خوشحالم که پرسیدم؛ ما از این لغت به شکلی کمی متفاوت استفاده می‌کنیم، اما می‌توانیم از تعریف شما هم استفاده کنیم.
- ✓ متشکرم. همین الان چیز جدیدی یاد گرفتم.

اگر واقعاً فکر می‌کنید آن شخص کاملاً پرت است و ممکن است در صورت استفاده از آن کلمـــه آن‌چنان کـــه او معنی می‌کند خطری جدی پیش بیاید، بگویید: «باید این کلمه را به‌طور کتبی تعریف کنیم تا بقیه سردرگم نشوند. من و شما می‌دانیم از چه صحبت می‌کنیم، اما باید مطمئن شویم دیگران هم متوجه می‌شوند.» در مورد تعاریف با کسی درگیر نشوید.

موقعیت سومی هم وجود دارد که ممکن است با اصطلاحاتِ خاصِ حرفه‌ای برخورد کنید. بعضی از مردم برای اینکه دیگران را با سواد، قدرت یا موقعیتشان تحت تأثیر قرار دهند از اصطلاحات خاص استفاده می‌کنند. ما این‌جور آدم‌ها را در میان پزشکان، حقوق‌دانان و حسابدارها دیده‌ایم. بسیار اتفاق می‌افتد که آن‌ها این ترفند را روی مشتریانشان پیاده می‌کنند. برای شفاف بودن هنگام صحبت از روش‌های بعدی استفاده کنید اما اگر مشکل دارد مزمن می‌شود از متخصص دیگری کمک بگیرید.

روشن کردن مفاهیم نسبی

همان‌قدر که درخواستِ توضیح برای اصطلاحات خاص مهم است، باید برای کلمات نسبی هم توضیح خواست. کلماتِ نسبی، کلماتِ توصیفیِ نامشخصی هستند که فقط در رابطه با کلمات دیگر مفهوم پیدا می‌کنند.

در اینجا نمونه‌هایی از کلمات نسبی را می‌بینید که باعث سردرگمی بسیار هستند:

- ✓ ارزان
- ✓ کیفیت بالا
- ✓ بزرگ
- ✓ بسیار
- ✓ به‌زودی
- ✓ بنیادی

اگر شخصی از یکی از این کلمات استفاده کرد، از پرسیدن معنی آن خجالت نکشید. اگر او مثل خیلی از آدم‌ها، در استفاده از واژه‌های کلی اصرار کرد شما هم اصرار کنید حدودی را مشخص کند. اگر باز هم پاسخ مشخصی دریافت نکردید، خودتان چند محدوده را مشخص کنید و او را وادارید که یکی را انتخاب کند؛ به‌عنوان مثال: «آیا منظورتان چیزی مثل ده یا شاید صد یا شاید نزدیک به هزارتا است؟»

سؤال: ابزار واقعی قدرت

وقتی با دقت گوش می‌دهید، نکته‌ی فوق‌العاده‌ای را کشف می‌کنید. بعضی اوقات، فلان شخص اطلاعاتِ موردِ نظرِ شما را ارائه نمی‌کند. ابزارِ اساسیِ شنونده‌ی خوب، پرسشِ خوب است. پرسش، وسیله‌ای فوق‌العاده برای انگیزش و بسط و هدایتِ مکالمه است.

جیبتان چقدر بزرگ است؟

کاش می‌توانستم بگویم همیشه از سوءتفاهماتِ ناشی از کلماتِ مبهم جان سالم به در برده‌ام. حقیقت این است که آدم‌ها همیشه به این سادگی قِسر درنمی‌روند. گاهی فقط قصد دارید مکالمه‌ای را تمام کنید و قصد ندارید برای اطمینان از فهم همه‌ی جزئیات، مسائل را کش دهید. در مواقع دیگر، دقت در جزئیات خیلی مهم به نظر نمی‌رسد.

تازگی‌ها با یک تهیه‌کننده‌ی متمول جلسه‌ای داشتم. وقتی صحبتمان پیرامون موضوع جلسه به پایان رسید، به این نکته اشاره کرد به یکی از موکلان من «پول توجیبی» داده. این عبارت را به‌طور تحت‌اللفظی به معنیِ پرداختِ هزینه‌های مختصرِ کار تعبیر کردم. با خودم گفتم «آه، چه خوب». در جنوبِ ما به این پرداخت‌ها می‌گوییم «تنخواه».

بعداً فهمیدم او چکی به مبلغ یکصد هزار دلار کشیده و از نحوه‌ی صرف آن توسط موکل من رنجیده و ناراحت است. از من هم به‌خاطر اینکه بعد از فهمیدن موضوع، موقعیت را اصلاح نکرده بودم، ناراحت بود. نیازی به گفتن نیست وقتی من این را از یک دوست مشترک شنیدم چقدر شوکه شدم. خوشبختانه موفق شدیم بلافاصله مشکل را رفع کنیم.

اگر این مسئله در جلسه مطرح می‌شد، همان‌جا برای رفع ابهام تلاش می‌کردم. اما اتفاقی که افتاد این بود که به این گفته‌ی او چندان فکر نکردم و او تا دو هفته‌ی بعد که گله‌اش را شنیدم و توانستم آن را رفع کنم از دست من دلخور بود. این داستان عاقبت خوشی داشت، زیرا من سریعاً از جزئیات امر خبردار شدم. این موقعیت ممکن بود حل‌نشده باقی بماند و رابطه‌ی مشتری‌ام و (به شکلی غیرعادلانه) رابطه‌ی خود من را با آن تهیه‌کننده به خطر بیندازد. برای چه؟ به‌خاطر عدم وضوح. وقتی موکل من کامل و دقیق توضیح داد آن پول را چگونه مصرف کرده، آن تهیه‌کننده نه‌تنها راضی شد، بلکه سرمایه‌ی بیشتری را پیشنهاد کرد. یکی از بهترین اوقات، همان وقتِ اضافی است که صرف می‌کنید تا مطمئن شوید همه واضح صحبت می‌کنند.

پرسیدنِ سؤال خوب، مهارتی است که با سال‌ها آموزش به دست می‌آید. اساس خوب پرسیدن، این است که بدانید به دنبال چه اطلاعاتی هستید. در اینجا چند توصیه‌ی عملی را برای پرسیدنِ سؤالاتِ مناسب می‌بینید؛ سؤالاتی که شما را به عمق مسئله می‌رسانند.

- ✓ سؤالات خود را از پیش طراحی کنید: سؤالاتی را که می‌خواهید بپرسید از قبل آماده کنید، اما آن‌ها را کلمه به کلمه حفظ نکنید؛ چون آن‌وقت سؤالتان مصنوعی به نظر می‌رسد. پیش‌نویس هم زیادی محدودکننده است و مانعِ جریانِ طبیعیِ مکالمه می‌شود. با این همه، تعیین هدف و همین‌طور طراحی یک سری سؤالاتِ مرتبط ارزشمند است. اگر از پیش طرحی داشته باشید، می‌توانید سیرِ حرکتِ افکارِ گوینده را دنبال کنید و اطلاعات بیشتری

به دست بیاورید. چیزی نمی‌گذرد که گوینده به‌راحتی اطلاعات مورد نیازتان را بروز می‌دهد. شکل پرسش و پاسخ بیشتر از اینکه مانع صحبت باشد، به مذاکره کمک می‌کند.

- ✓ سؤالات هدفمند بپرسید: هر سؤالی که می‌پرسید باید یک یا دو هدف داشته باشد: به دست آوردن حقایق و فهمیدن نظرات (جدول ۱ ـ ۹ را برای مثالی از هرکدام ببینید). بدانید هدف شما کدام است و به‌دنبال آن بروید، اما این دو مسئله را با هم اشتباه نکنید.
- ✓ سؤالات‌تان را متناسب با شنونده طرح کنید. سؤالات را با توجه به سابقه و میزانِ آگاهیِ شنونده از موضوع طرح کنید. اگر شنونده کشاورز است از مثال‌های کشاورزی استفاده کنید. اگر نوجوان است از محیط مدرسه، دوستیابی و از دیگر مسائلی که برای او قابل‌فهم است مثال بزنید. و حتماً از کلمات و جملاتی استفاده کنید که شنونده بفهمد. سعی نکنید طفل پنج‌ساله‌تان را با گنجینه‌ی وسیع لغت، یا رئیس کوته‌فکر و کم‌سواد در تکنولوژی‌تان را با اصطلاحات کامپیوتری حیرت‌زده کنید.
- ✓ بعد از سؤالات کلی، سؤالاتِ دقیق‌تری طرح کنید. این پرسش‌های خاص که سؤالات پشتیبانی نامیده می‌شوند، عموماً مانع بروز اشتباهات می‌شوند و اطلاعات اساسی بیشتری را به شما می‌رسانند. بیشتر مردم درست به همین روش فکر می‌کنند، بنابراین شما هم آن‌ها را در روندی طبیعی دخیل می‌کنید.
- ✓ سؤالات‌تان کوتاه، واضح و فقط در مورد یک موضوع باشند. این توصیه هم به شما کمک می‌کند سؤالات‌تان را مطابق با عملکرد ذهنتان مطرح کنید. آدم‌ها باید پرسش‌های شما را تجزیه و تحلیل کنند. مذاکره وقت مناسبی برای خودنمایی نیست. سؤالات ساده بپرسید. این سؤالات، راهی است برای واداشتن دیگران به پاسخگویی به شما. اگر واقعاً می‌خواهید دو چیز متفاوت را بدانید، دو سؤال مختلف بپرسید. شما طالب اطلاعات هستید؛ شما هستید که باید زحمتش را بکشید. ساختن سؤالات کوتاه، مستلزم صرف انرژی است اما به زحمتش می‌ارزد. خیلی زود طرف مقابل هم پا به پای شما در مورد آن موضوع صحبت می‌کند و آن‌وقت می‌توانید به‌طور کلی پرسش را کنار بگذارید.
- ✓ مابین پاسخ‌ها و سؤالات‌تان ارتباط ایجاد کنید. به پاسخ پرسش اولتان گوش دهید. برای پرسش بعدی از نکته‌ای در آن پاسخ استفاده کنید. حتا اگر این کار کمی شما را از مسیر دور کند، به دلیل ایجاد آرامش در طرف

مقابل، نتایج ارزشمندی به بار می‌آورد. این روش همچنین بیشتر به شکل گفت‌وگو است و کمتر فرد مقابل را معذب می‌کند. این یکی از دلایلی است که از شما می‌خواهیم پرسش‌هایتان را حفظ نکنید.

- ✓ سخن‌گسلی نکنید؛ اجازه دهید طرف دیگر پاسخ خود را ارائه دهد.

جدول ۱ ـ ۹ دو هدف از پرسیدن سؤال

به دست آوردن حقایق	فهمیدن نظرات شخصی
«کِی این طرح را شروع کرده‌اید؟»	«طرح چطور است؟»
«چند نفر کارمند دارید؟»	«برنامه‌تان درست جواب می‌دهد؟»
«ابعاد خانه چقدر است؟»	«نظرتان در مورد این طرح چیست؟»
«کدام اتومبیل اول به تقاطع رسید؟»	«چه کسی باعث تصادف شد؟»

مراقب باشید

یک مذاکره‌کننده‌ی باهوش، ممکن است بخواهد با استفاده از یک سری سؤالات، شما را به نتیجه‌گیری خاصی سوق بدهد. هر سؤال برای استنتاجِ پاسخی مثبت طراحی شده ــ یک «بله». این سری سؤالات، به یک پرسش نهایی منتهی می‌شود که به همان روش طرح شده. وقتی به این سؤالِ نهایی پاسخِ مثبت می‌دهید، مذاکره کامل شده ــ یعنی شما با شرایط طرف مقابل موافقت کرده‌اید. فصل ۱۷ نشان می‌دهد چطور می‌شود با سؤال، معامله را به انجام رساند.

نکته

بعضی از مردم از سؤال برای ترساندن یا کوبیدن دیگران استفاده می‌کنند. ممکن است کسی از شما بپرسد، «تو رو به خدا، چرا کلاهت را این‌طوری سرت می‌گذاری؟» ممکن است دلتان بخواهد کلاهتان را بردارید و به سر او بکوبید. بهترین پاسخ در چنین مواقعی سکوت است. اجازه بدهید چند لحظه بگذرد و بعد بدون پاسخ دادن یا به روآوردن سؤال به کارتان ادامه دهید. بعضی برخوردها ارزش صرف وقت یا انرژی ندارند. سعی نکنید چنین کســی را با کمک زیبایی‌های زندگیِ جامعه‌ی متمدن آموزش دهید. فایده‌ای ندارد. چشم به هدف خود بدوزید و مسائل منحرف‌کننده را نادیده بگیرید.

از سؤالات هدایت‌کننده اجتناب کنید

برای به دست آوردنِ گویاترین پاسخ‌ها و صحیح‌ترین اطلاعات، سؤال هدایت‌کننده نپرسید. سؤالات هدایت‌کننده شامل منشأ پاسخی هستند که به‌دنبال آن هستید. در اینجا یک نمونه سؤال خطدهنده را می‌بینید.

او: «من از آن چوب گلف فقط چند بار استفاده کرده‌ام.»

شما: «نظرتان در مورد وزن عالی و تعادل آن چوب چیست؟»

به دلیل اینکه نظر شـــما حاوی اظهار نظری درخشان در مورد آن چوب گلف است شـــخص مقابل برای گفتن هر نکته‌ی منفی در مورد آن به مشکل برمی‌خورد، حتا اگر خود او هم همین نظر را داشـــته باشـــد. یک سؤال بدون خط‌دهی، مثل «ازش خوشـــتان می‌آید؟» سؤالی خنثی اســـت و احتمال دانستنِ نظرِ حقیقیِ آن شخص بیشتر می‌شود.

در اینجا چند مثال از سؤالات خط‌دهنده را می‌بینید.

- ✓ «گمان نمی‌کنید فلان و بهمان درست باشد؟»
- ✓ «قیمت همیشگی ...... نیست؟»
- ✓ «همه می‌دانند فلان قطعه محشر است. این‌طور فکر نمی‌کنید؟»

اگر این ســـؤالات به شـــکلی بدون خط مطرح شـــوند، احتمال بیشـــتری دارد که اطلاعاتی دقیق و نظراتی صادقانه به دست بیاورید. در اینجا سه سؤال بالا را به شکل دیگری می‌بینید:

- ✓ «نظرتان در مورد فلان و بهمان چیست؟»
- ✓ «نرخ معمول ...... چقدر است؟»
- ✓ «فکر می‌کنید کدام قطعه بهتر است؟»

حفظ کنید

سؤالات خط‌دهنده به تقویت مهارت‌های شنیداری یا کسب بهترین اطلاعات کمکی نمی‌کند. با این همه، به‌عنوان ابزار فروش ممکن اســـت بخواهید کســـی را به خرید چیزی با شرایط خودتان وادار کنید. در پایان مذاکرات، سؤال خط‌دهنده ممکن است آن شخص را به بستن قرارداد هدایت کند. در این قسمت به سؤالاتی نگاه می‌کنیم که شما نه برای اثبات نظرات خود یا کسب منافع مالی، بلکه برای دریافتن آنچه در فکر طرف مقابل است طرح می‌کنید.

سؤالات خط‌دهنده در دادگاه مجاز نیستند. قوانین شهادت، شاهدان را مجبور می‌کند نظرات خود و نه آنچه وکلا می‌خواهند، ابراز کنند. زیرا در دادگاه ـــ چنان‌چه در این قسمت دیدید ـــ هدف به دست آوردنِ اطلاعات از شاهد است.

هرگز پیش‌داوری نکنید

همه می‌دانیم که کلمه‌ی پیش‌داوری از «من» و «تو» «احمق» می‌سازد[۱]. وقتی از مردم پیش‌داوری‌های مفتضحانه و آشکار سر می‌زند، تمایل دارند در مورد آن شوخی کنند. آنچه مردم به آن توجه نمی‌کنند اینست که در طول روز چند بار در مورد نیتِ طرفِ مکالمه، پیش‌داوری‌های معمولی انجام می‌دهند بدون آنکه دوباره صحت و سقم آن را با گوینده کنترل کنند.

خوب شنیدن مستلزم این است که شما نیت گوینده را پیش‌داوری نکنید. این قانون خصوصاً در صحبت با خانواده یا دوستان و همکاران صدق می‌کند. در طول زمان می‌آموزید آن‌ها چگونه از کلمات استفاده می‌کنند و اغلب اصطلاحات آن‌ها را نیز بلد هستید. این آشنایی به این معنی است که دیدگاه‌های دوست، افراد خانواده یا همکارتان را می‌فهمید ــ بدون در نظر گرفتن آنچه آن شخص درواقع به شما می‌گوید. مراقب باشید درخصوص قصد گوینده، مخصوصاً دایره‌ی کوچک و مهم افرادی که از همه به شما نزدیک‌تر هستند، دچار پیش‌داوری نشوید.

وکلا می‌گویند: «بدون مدرک نتیجه‌گیری نکنید.» این اصل قانونی، شامل سؤالاتی می‌شود که پرسیدن آن‌ها در محضر دادگاه مجاز نیست. مشهورترین سؤال در این گروه این است:

«چه وقت از کتک زدن همسرتان دست کشیدید؟»

این سؤال در اصل تله است، زیرا کلمات نشانگر این هستند که شما در گذشته همسرتان را کتک می‌زده‌اید. این مثال معروف نشان می‌دهد این قبیل سؤالات چگونه مانع ارتباط خوب می‌شوند. این سؤال بلافاصله شخص را در حالت تدافعی قرار می‌دهد و اگر باورِ پشتِ این سؤال غلط باشد، دادن پاسخ دقیق غیرممکن است. اگر قصد گوینده به دست آوردن حقیقت است این سه سؤال مناسب‌تر و عملی‌تر هستند.

- ✓ «آیا تا به حال همسرتان را کتک زده‌اید؟»
- ✓ (اگر بله) «آیا دست از کتک زدن همسرتان کشیده‌اید؟»
- ✓ (اگر بله) «چه وقت دست از کتک زدن همسرتان کشیده‌اید؟»



هم معمولاً سؤالات خطدهنده را نامناسب تلقی می‌کنند. حداقل اینکه تحریک‌کننده هستند و این کار اغلب خصمانه است. در اینجا مثال را می‌بینید:

۱. نویسنده کلمه‌ی ASSUME را به سه کلمه‌ی تشکیل دهنده‌ی آن یعنی ASS به معنی احمق U، به معنی تو و ME به معنی من تقسیم و با مفاهیم آن‌ها بازی کرده است.

«چرا شرکت شما روی این موضوع پافشاری می‌کند؟»

اکنون این سؤال را طوری بشکنید و مطرح کنید که هیچ‌گونه حقیقت غیرمستدلی در بر نداشــته باشــد. در اینجا هم برای به دست آوردن اطلاعات صحیح، سه سؤال ضرورت دارد. این کار حالت خصومت را از بین می‌برد:

- ✓ «شرکت شما برای این مورد چقدر درخواست می‌کند؟»
- ✓ «شرکت‌های دیگر برای این مورد چقدر درخواست می‌کنند؟»
- ✓ «به نظر شما علت این اختلاف در قیمت‌ها چیست؟»

توجه داشته باشید در این مثال شما و شخص مقابل ممکن است اطلاعات متفاوتی در نرخ‌گذاری داشته باشید. شکستن سؤال به سه قسمت، فرصتی را ایجاد می‌کند تا این اختلاف را بدون جروبحث رفع کنید.



ســؤالات خطدهنده ممکن است تهمت به حســاب بیایند. به دلیل وابستگی‌های عاطفی این‌گونه ســؤالات ممکن اســت ناخوشــایندتر از محل کار به نظر بیایند و به‌ســرعت باعث بروز مجادله شوند. به سؤالات زیر که غالباً در جبهه‌ی خانه مطرح می‌شود توجه کنید.

«چرا هیچ‌وقت در این مورد صحبت نمی‌کنی؟»

در این مثال ساده می‌بینید که چگونه سؤالاتی از این قبیل، فرض را بر عدم تمایل به ایجاد ارتباط می‌گیرند. سعی کنید این سؤال را طوری بشکنید که هیچ‌گونه پیش‌فرضی نداشته باشد. همان‌طور که حدس می‌زنید دوباره سه سؤال طرح می‌شود. همان‌طور که این سؤالات را می‌خوانید، سعی کنید در ذهنتان عکس‌العمل فرد دیگر را مجسم کنید.

- ✓ «اگر نمی‌خواهی الان در این مورد حرف بزنی، می‌خواهی یک موقع دیگر با شرایط متفاوت این کار را انجام بدهیم؟»
- ✓ «آن موقع به نظرت کی است؟»
- ✓ «چطــور می‌توانــم اوضاع را تغییر بدهــم تا برای ایجاد آن شــرایط به تو کمک کنم؟»

سؤالات باز

برعکس سؤالاتی که پاسخ بله ــ نه دارند، سؤالات باز به پاسخ‌دهنده اجازه‌ی صحبت می‌دهند و به شما امکان می‌دهند به اطلاعات مطلوبتان دست پیدا کنید. در فصل ۱۵،

درباره‌ی استفاده از سؤالات بله ـ نه بحث می‌کنیم. این‌گونه سؤالات انتخاب‌ها را محدود می‌کنند و شخص را به تصمیم‌گیری وامی‌دارند. از طرف دیگر زمانی که می‌خواهید نظر شخصی را بدانید یا در طول مذاکره اطلاعاتی را جمع‌آوری کنید هرچه بیشتر به طرف مقابل اجازه‌ی صحبت بدهید، اطلاعات بیشتری هم به دست می‌آورید.

در اینجا یک پرسش بسته یا پاسخ بلی ـ خیر را می‌بینید:

«آیا از این اتومبیل خوشتان می‌آید؟»

از طرف دیگر سؤال باز، شخص را به شروع صحبت ترغیب می‌کند:

«از چه‌چیز این اتومبیل بیشتر خوشتان می‌آید؟»

هر وقت به کسب اطلاعات نیاز دارید، سؤالات باز همیشگی را بپرسید. این سؤالات طرف مقابل را به شروع صحبت و روکردن همه‌چیز ترغیب می‌کند:

«بعد چه اتفاقی افتاد؟»

«خوب، بعد چه احساسی به شما دست می‌دهد؟»

«تعریف کن.»

متوجه هستید که در مثال آخر می‌توانید سؤال را به شکل امری (به شکل درخواست نه به‌صورت سنتی آن) بپرسید. اگر او به پاسخ رغبتی نشان نمی‌دهد، این روش ممکن است بسیار مفید واقع شود. گاهی افرادی که به سؤالات پاسخ نمی‌دهند در مقابلِ دستورِ مستقیم عکس‌العمل نشان می‌دهند.

دوباره بپرسید

اگر شخصی به سؤال پاسخ نداد، بسته به موقعیت دو انتخاب دارید.

- ✓ تا پاسخ مورد نظرتان را به دست نیاورده‌اید یا مطمئن نشده‌اید سؤالتان پاسخی ندارد، هیچ کاری نکنید. در چنین موقعیت‌هایی سکوت بسیار باارزش است. بیشتر ما با سکوت مشکل داریم. اگر شما پس از طرح سؤال، ساکت باقی بمانید ممکن است فرد احساس کند مجبور است به سؤال مشکل شما پاسخ دهد. «هر کی اول حرف بزنه، سوخته.»
- ✓ منتظر فرصت بمانید و سؤالتان را بعداً بپرسید. اگر سؤال واقعاً ارزش پرسیدن داشته باشد، ارزش دوباره پرسیدن را هم دارد.

استفاده از هرکدام از این دو روش به موقعیت بستگی دارد. اگر سرعت عمل برای شما ضروری است و شما برای تصمیم‌گیری به آن اطلاعات، نیاز فوری دارید، از روش اول استفاده کنید. می‌توانید از روش دوم (صبر کردن) زمانی استفاده کنید که مطمئن هستید برای کسبِ اطلاعات فرصتِ دوباره‌ای دارید و به اطلاعات هم نیاز فوری نیست. منتظرِ فرصت ماندن، همیشه آسان‌تر و کمتر تهاجمی است، اما اگر واقعاً به بخشی از آن اطلاعات نیاز دارید از گفتن: «صبر کنید، من باید بدانم...» ابا نداشته باشید.

نکته

یکی از روش‌های درستِ برخورد با کسی که قصد ندارد به شما هیچ‌گونه اطلاعاتی بدهد، شوخی با موقعیت از طریق جملاتی است مثل «داری سربه‌سرم می‌گذاری» یا «من باید آخر خبرها را داشـــته باشم». صرف نظر از اینکه موضوع مذاکره چقدر جدی است، کمی شوخی کنید.

اگر آن شـــخص هم در جواب شـــوخی کرد تا از ســـؤال طفره برود، دوباره با جدیت برخورد کنید. تا وقتی پاسخ را به دست بیاورید یا متوجه شوید باید در جای دیگری به دنبال آن بگردید، در کارتان پافشاری کنید. اگر طرف دیگر حاضر به پاسخگویی به سؤال شما نیست این را یادداشت کنید تا یادتان بماند باید برای به دست آوردن پاسخ مربوطه به منابع دیگر مراجعه کنید.

پرسش‌هایتان را هدر ندهید

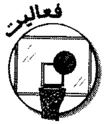
اگر خوش‌شانس باشید طرف مقابل پیش از پرسش شما به آن پاسخ می‌دهد. به همین دلیل است که نباید سؤالاتتان را مسلسل‌وار بپرسید. صبر داشته باشید. فقط سؤالات اساسی را بپرسید. اگر پاسخ به هیچ وجه برایتان مهم نیست سؤال نکنید. در این دنیا سؤالات بسیاری برای پرسیدن وجود دارند. آن‌ها را بی‌محابا مصرف نکنید.

هر کودکی می‌آموزد تکرار پرسش «رسیدیم»؟ بی‌فایده است. اگر سر میز مذاکره در پرسیدن زیاده‌روی کنید ممکن است هرگز «به آنجا نرسید». نتیجه: شنونده بیش از حد به پرس‌وجوهای شما حساس می‌شود و این به معنی گرفتنِ حالتِ تدافعی و مقاومت مقابل سؤالات شما است. وقتی کسی در یک عرصه، حالت تدافعی به خود بگیرد، در بقیه‌ی عرصه‌ها هم همین کار را می‌کند و درنتیجه نسبت به کلِ موقعیتِ شما ناپذیرا می‌شود. این قیمت گزافی برای بیش از حد پرسیدن است.

بین‌المللی

وقتی با فرهنگ‌های دیگر مذاکره می‌کنید بسیار مهم است که زیاد نپرسید. طرف مقابل به خوبیِ شـــما می‌داند که تفاوت‌های فرهنگی ممکن است مشکل‌زا باشند. پرسیدنِ سؤالاتِ متعدد، او را در حالت تدافعی قرار می‌دهد. شما به‌طور ساختگی در این ارتباط، وضوح مطالب و دوستی‌تان حساسیت شدید ایجاد می‌کنید. فلان سؤال، شخص مقابل را

در شرایط سختی قرار می‌دهد. نفهمیدن سؤال شما مجبورش می‌کند سردرگمی‌اش را آشکار کند و این باعث می‌شود احساس حماقت کند. نتیجه‌ی منطقی اینکه طرحِ سؤالِ مناسب به شما کمک می‌کند بفهمید طرف مقابل تا چه حد متوجه منظورتان شده.



برای اینکه پرسشگر واقعاً خوبی باشید، پس از جلسه‌ی مذاکره مدتی در مورد سؤالاتی که طرح کرده‌اید فکر کنید و سؤالات نامربوط را مشخص کنید. به یاد داشته باشید هر سؤال باید دلیل مشخصی داشته باشد. با این کار دنبال این نیستید که بفهمید آن جلسه چه خسارتی به شما زده، بلکه در حالِ ارزیابیِ کیفیتِ سؤالات هستید.

هیچ‌گونه پاسخ جایگزینی را نپذیرید

دارید گوش می‌کنید. در زمانِ درست، سؤالاتِ درست می‌پرسید. صبور هستید. پس چرا به اطلاعاتی که می‌خواهید، دست پیدا نمی‌کنید؟ یکی از احتمالات زیر وجود دارد.

- ✓ خیلی ساده آن شخص مایل به پاسخگویی به شما نیست. شاید سیاستِ شرکت مانع از افشای اطلاعات باشد. شاید بحث درباره‌ی آن موضوع خاص باعثِ ناراحتیِ آن شخص می‌شود.
- ✓ آن شخص در پاسخگویی به سؤالات ضعیف است. امتناع او عمدی یا با هدف گمراه کردن شما نیست. به دلیل عادات اشتباه، شلختگی یا تنبلی، در پاسخ به خواسته‌ی شما اهمال می‌کند.
- ✓ آن شخص به دلیل بیماری روحی‌ای که دارد دروغ می‌گوید.

در تمام این موارد، نتیجه یکی است. هیچ‌گونه اطلاعات ارزشمندی به دست نمی‌آورید. سؤال این است: «چه باید کرد؟»

- ✓ در مورد اول، موضوع را یادداشت کنید و جای دیگری دنبال اطلاعات مربوط بگردید.
- ✓ در مورد دوم، از همان روش‌هایی استفاده کنید که در صورت پریشان‌گوییِ شخصِ مقابل به کار می‌برید. قسمت بعد را ببینید.
- ✓ در مورد سوم، فرار کنید. هرگز با دروغگو مذاکره نکنید ــ نمی‌توانید برنده شوید.

در سه قسمت بعدی از حربه‌هایی صحبت می‌کنیم که آدم‌ها برای طفره رفتن از پاسخ دقیق استفاده می‌کنند. اگر حواستان به این ترفندها باشد می‌توانید لُبّ مطلب را درخواست کنید.

ثبات قدم

یک بار درگیر مذاکره‌ای بودم که به دلیل طفره‌ی طرف مقابل از دادن اطلاعات مربوط به یک رقم حقوقی، ماه‌ها طول کشیده بود ـ گرچه در ابتدای مذاکره قول داده بود که همان روز اول این رقم را اعلام کند! من نماینده‌ی کسی بودم که در استخدام یک استودیو بود و می‌بایست در شغلی که تازه ایجاد شده بود به کار مشغول شود؛ بنابراین هیچ زمینه‌ای از حقوق برای آن شغل وجود نداشت. قصد نداشتم مذاکره را از حقوق سابق او شروع کنم، زیرا او از آن سازمان غیرسینمایی حقوق کمی دریافت می کرد. بنابراین خیلی ساده پرسیدم: «به شخصی که در رأس او قرار دارد و همین‌طور دو مرد دیگری که در در شغلی متفاوت، اما هم‌سطح او در ساختار سازمانی کار می کنند، چه مبلغی پرداخت می کنید؟»

با گذشت زمان بیشتر به اهمیت اطلاعات مورد نظرم پی می‌بردم. بالاخره به جاهای مختلفی تلفن کردم و اطلاعات ارزشمندی به دست آوردم، اما این امر را با طرف مقابل طرح نکردم. سرانجام پس از اینکه فهمیدم نرخ مورد نظر من بالاترین میزان پرداخت آن‌ها است، آن را اعلام کردم. کمی بعد از آن، مذاکره را به پایان بردیم.

تمایل استودیو به مخفی نگهداشتن آنچه اطلاعات محرمانه فرض می کردند باعث شد مجبور شوند بیشتر از آنچه در نظر داشتند، پرداخت کنند. همچنین تا دو سال نمی‌پذیرفتند موکل من نفع بسیار برده. اما من در هر صورت این را از قبل می‌دانستم.

اگر نمی‌توانید از راه آسان ـ یعنی پرسش مستقیم ـ اطلاعات را به دست بیاورید، خودتان تحقیق کنید. آن‌قدر جست‌وجو کنید تا اطلاعات مورد نیازتان را به دست بیاورید. هرگز نگذارید در داج‌سیتی[۱] به دامتان بیندازند.

۱. در اینجا نویسنده با کلمه‌ی dodge که هم نام شهری است و هم به معنی طفره رفتن بازی کرده است.

هیچ‌گونه نامفهوم‌گویی را نپذیرید

به نظر می‌رسد سیاستمداران تعلیم دیده‌اند که اگر سؤالی ازشان بپرسید هر چیزی جز پاسخ به شما بدهند. به‌عنوان مثال، اگر از نماینده‌تان در مورد شرایط تحصیلات برای عموم بپرسید، ممکن است به ارائه‌ی رساله‌ای در باب ارزش‌های خانوادگی بپردازد. وقتی سؤالی می‌پرسید، هیچ طفره‌رفتنی را نپذیرید. مراقب این روش باشید و تکرار کنید که تا فلان مدت منتظر دریافت پاسخ واقعی هستید.



وقتی به شما می‌گویند باید در مورد فلان موضوع فکر کنند و بعد به شما پاسخ دهند تقریباً هیچ کاری نمی‌توانید بکنید (مگر حمله‌ای آشکار و توهین‌آمیز نسبت به صداقت آن‌ها) جز اینکه منتظر بمانید. با این همه می‌توانید آن‌ها را تا تاریخ و ساعت دقیقی تحت فشار بگذارید. اگر سؤال مربوطه برای آن شخص آن‌قدر مهم

است که باید در دادن پاسخ تأمل کند (یا اصلاً به آن پاسخ ندهد) مطلب برای شما هم آن‌قدر مهم هست که به او فشار بیاورید. پرسیدن سؤال «چه وقت به من پاسخ می‌دهید؟» راهی مستقیم برای به دست آوردن این اطلاعات است. حتماً پاسخ دریافتی را یادداشت کنید.

هیچ‌گونه ادعایی را به‌عنوان پاسخ نپذیرید

ممکن است کسی که نمی‌خواهد به شما جواب بدهد با آب‌وتاب، پاسخی نزدیک به آنچه شما می‌خواهید به شما بدهد. معمولاً از این روش زمانی استفاده می‌کنند که شما از طرف مقابل تعهدی انتظار دارید که او نمی‌خواهد بسپارد.



ممکن است وقتی با اعضای زیر ۱۸ سال خانواده از تعهدات عاطفی صحبت می‌کنید آن‌ها بخواهند در مورد اهمیت تک‌همسری و اینکه داشتن خانواده اولین هدف آن‌ها در زندگی است سخنرانی کوچکی ایراد کنند. این کلمات دلگرم کننده هستند اما تعهد به حساب نمی‌آیند. از آن‌ها به‌جای بی‌مزگی درباره‌ی موضوع مورد نظر، حتماً جوابی را که می‌خواهید بگیرید.



گاهی داستانی از گذشته، جانشین پاسخی در مورد آینده می‌شود. به‌عنوان مثال می‌پرسید که آیا شرکت قصد دارد در سال آینده برای تبلیغات ۵۰ هزار دلار خرج کند یا نه. در جواب می‌شنوید که شرکت ظرف چهار سال گذشته هر سال ۵۰ هزار دلار هزینه کرده، اینکه فروش سیر صعودی طی می‌کند و احمقانه است اگر شرکتی بخواهد پا پس بکشد. با چنین ادعایی راضی نشوید ــ برای یک پاسخ درست پافشاری کنید. مثلاً بگویید: «آیا این به این معنی است که شرکت شما بالاخره تصمیم گرفته امسال هم برای امر تبلیغات ۵۰ هزار دلار هزینه کند؟»

ممکن است شور و هیجانِ چنین ادعایی شما را به‌خاطرِ اصرارِ بیشتر روی پاسخِ پرسش‌تان شرمنده کند. پافشاری نکردن روی خواسته‌تان ممکن است منافع شما را بدجور به خطر بیندازد.

اجازه ندهید از ضمایر شخصی زیاد استفاده شود

مراقب ضمایر مرگبار باشید: او، آن‌ها و مخصوصاً آن‌های ناشناس. ضمیر ممکن است شما را به گرداب سوءتفاهم بفرستد. ظاهراً هر روز باید این را بگوییم که: «زیاد از ضمیر استفاده می‌کنید». در طول مذاکره، طرفتان را وادار کنید از اسم‌های خاص و مناسب استفاده کند. این اقدام احتیاطی، مانع از بسیاری از سوءتفاهم‌ها می‌شود.

هنگام شنیدن ضمایر باید حواستان جمع باشد، منظور از «آن‌ها» چه کسانی هستند. حدس نزنید. فقط دست‌هایتان را بالا بیندازید و با شوخ‌طبعی بگویید «همه‌اش ضمیر شخصی». نه‌تنها هرگز کسی به‌خاطر صرف وقت برای روشن‌سازی این مورد به ما اعتراضی نکرده، بلکه از این درخواست با خنده‌ای نیز استقبال کرده‌اند. واضح است که امکان سردرگمی زیاد است و هرکسی از تلاش برای به دست آمدن وضوح و شفافیت قدردانی می‌کند.

اخبار داخلی



اگر پاسخ ندهید از بیمه هم خبری نیست

در یک سمینار مذاکره که در پالم سپرینگ برگزار می‌کردیم یک خانم فروشنده‌ی بیمه سعی می‌کرد با شور بسیار، رویداد بسیار معمولی را تحقق بخشد. او تلاش می‌کرد یک قراردادِ بزرگِ بیمه‌ی کارمندی را با یک شرکت بزرگ به دست آورد. او حساب کرده بود چطور می‌شود همان نوع خدمات بیمه را با مبلغی اساساً کمتر از آنچه شرکت پرداخت می‌کرد، فراهم کند.

از خریدار سؤال مبهمی پرسید: «آیا می‌توانم در صورت صرفه‌جویی در پول شما این قرارداد را بگیرم؟»

آن مرد به چشمانش خیره شد و گفت که شرکت حتماً مایل است در پول بیمه صرفه‌جویی کند. آن زن اصرار کرد. خریدار گفت: «قرارداد را به مناقصه می‌گذاریم». زن تعجب کرده بود؛ چرا که می‌دانست این شرکت مبلغ بسیار بالایی را به یک واسطه پرداخت می‌کند که سال‌ها بود کارهای مالی‌شان را انجام می‌داد. بنابراین سؤالش را تکرار کرد. پاسخ اطمینان‌بخش این بود: «دقیقاً. ما فقط براساس قیمت، سیاست بعدی‌مان را تعیین می‌کنیم».

آن زن بسیار تلاش کرد تا برنامه‌ای باهدف صرفه‌جویی به مبلغ ۲۵ هزار دلار برای شرکت تهیه کند. خریدار، نتیجه‌ی کارِ سختِ آن زن را به دوست قدیمی خود که همان زمان مأمور بیمه‌ی آن شرکت بود، داد. او هم پس از دیدن قیمت تعیین‌شده قرارداد را خود به دست گرفت.

ادعای خریدار واضح بود. او هرگز نگفته بود فرصت به دست آوردنِ قرارداد را از دوست خود می‌گیرد. زنِ فروشنده‌ی بیمه عصبانی و دل‌شکسته و ناامید شده بود.

این زن در ابتدا سؤال درست را پرسیده بود، اما به‌جای پاسخی که نیاز داشت، یک ادعای بی‌پایه دریافت کرد. برای پرسیدن سؤال اصولی باید وقت صرف می‌کرد: «اگر به شما نشان بدهم چطور ۲۵ هزار دلار صرفه‌جویی کنید، قرارداد بعدی‌تان را با من می‌بندید؟» برای اطمینان بیشتر حتا می‌توانست بپرسد: «نمی‌خواهم برنامه‌ام را به فلانی نشان دهید تا کپی بردارد. هرکس می‌تواند برای شکست دادن من هم که شده تخفیف بدهد. من هر ساله اقساط بیمه‌ی کمتری می‌گیرم.» او می‌بایست پیش از نشان دادنِ راه صرفه‌جویی آن همه پول، برای درخواستش پاسخ درستی دریافت می‌کرد.

اگر این وقت اضافه را صرف می‌کرد، در درازمدت موفق به صرفه‌جویی بیشتری در وقت می‌شد ــ یا حداقل چنین ریسکی را با انتخاب خود به عهده می‌گرفت. اکنون او احساس می‌کند به او خیانت شده.

به‌دنبال نشانه‌های گوش دادن باشید

همان‌طور که به سخنان طرف دیگر مذاکره گوش می‌دهید، حواستان باشد آیا او هم به شما گوش می‌کند. اگر او چیزهایی مثل «آهان»، «اوهوم» یا «جالبه» گفت فوراً جســت‌وجو کنید که آیا این حرف‌ها نشان‌دهنده‌ی علاقه‌ی واقعی اوست، یا به منظور تعویق صحبت‌ها این حرف‌ها را می‌زند یا علامتی اســت مبنی بر اینکه او دارد با هیولای وحشــتناک چرت می‌جنگــد (که به‌اندازه‌ی موارد دیگر، ارتباط کلامــی را تهدید می‌کند). آن اهریمنــان کوچک که در میانه‌ی بعدازظهر پلک‌ها را ســنگین می‌کنند، باعث پدید آمدنِ زمزمه‌های نامشــخص و عجیب‌وغریبی از لب‌های انسان می‌شوند.

اگر به مورد آخر مشکوک هستید، یکی دو سؤال روشن‌کننده بپرسید تا حقیقت را بیرون بکشید. پرسیدن سؤال «'آهان' یعنی موافقید یا فقط 'آهان' یعنی حرف‌هایم را شنیده‌اید؟» راه خوبی است تا «آهان»های مبهم از سرش بپرند.

اگر کسی گفت: «جالب است»، سعی کنید بفهمید دقیقاً چه‌چیز برایش جالب است. از تند و تیز شــدن صحبت‌ها نترســید. این کار بسیار بهتر از این است که بگذارید صحبت‌هایتان سر میز مذاکره بی‌نتیجه رها شوند.

نکته

اگر به این نتیجه رسیدید که طرف مقابل خیلی ساده به شما گوش نمی‌کند، کمی به خودتان استراحت بدهید. غالباً کمی کش‌وقوس، و اگر به‌خاطر بی‌حالی بعدازظهر موضوع جدی شــده، قدم زدن به دور ســاختمان، به ســرحال آمدن همگی کمک می‌کند. اگر عاملی باعث حواس‌پرتی شده و باعث تحلیل رفتن علاقه به صحبت‌های شما می‌شود با آن مقابله کنید. در مورد موضوع مزاحم بحث کنید و یا از افرادی که حواسشان پرت شده بخواهید این کار حساس را انجام دهند.

اجازه دهید سکوت حکمفرما شود

تقریباً همه‌ی آدم‌ها می‌دانند چطور گوش بدهند؛ بیشتر آن‌ها فقط حاضر نیستند به اندازه‌ی کافی گوش دهند. آن‌ها به‌درستی نمی‌دانند چه وقت باید گوش دهند.

درمورد فروشندگان حراف، داستان بسیار است. یک فروشنده‌ی خوب باید احساس کند چه زمانی سکوت و انتظار لازم است. یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید: «اولین کسی که حرف بزند، بازنده است.» این قاعده‌ی کلی را در بسیاری از دروس آموزشی اســتفاده می‌کنند. عدم توانایی در گوش دادن به مشــتریان، عاملِ اصلیِ از دست

دادن آن‌ها است. فروشنده آن‌قدر حرف می‌زند تا مشتری حالش به هم بخورد یا بر وسوسه‌ی خرید غلبه کند.

اگر می‌خواهید دیگران به حرف‌های شما گوش دهند، باید به آنچه آن‌ها می‌گویند گوش کنید ــ این یکی از ساده‌ترین اصول توازن در زندگی است.



پاسخ ندهید

می‌دانید وقتی صداها بالا می‌روند و یا درها به هم کوبیده می‌شوند، علامت این است که نباید پاسخ داد. مخصوصاً در زندگی شخصی‌تان که در آن هیچ کدام از طرفین به حرف‌های یکدیگر گوش نمی‌دهند بازی «پاسخ ندهید» به دردتان می‌خورد؛ در این مواقع بحث آن‌چنان داغ است که هیچ یک از طرفین اجازه‌ی اتمام صحبت را به طرف مقابل نمی‌دهند. ما در ازدواجمان خیلی زود از این روش استفاده کردیم.

بعد از یک جروبحث وقتی گردوخاک فرونشست، پیشنهاد کنید که طرف صحبت‌تان ظرف پنج یا ده دقیقه نظرش را در مورد موضوع بحث ابراز کند. بدون هر گونه اظهار نظری گوش کنید. در این مورد خاص، نیازی به یادداشت برداشتن نیست. سعی کنید واقعاً گوش دهید، بدون اینکه خودتان را برای بحث آماده کنید. بیشتر به‌دنبال پیامی باشید که زیر کلمات پنهان شده.

سپس باید یک تا سه ساعت صبر کنید. در طول این مدت، بدون اشاره به موضوع بحث به کارهای معمول خودتان بپردازید. بعد می‌توانید بدون تداخل از طرف شنونده به نوبت حرف‌هایتان را بزنید. این دور می‌تواند تا هر وقت لازم است ادامه داشته باشد. اغلب این روند به‌سرعت به پایان می‌رسد، زیـرا به‌جای دو بچـه که دعوا می‌کننـد دو نفر انسان بالغ مشغول صحبت هستند. این روش عملاً کارساز است.

فصل ۱۰

ندای درون شما بهترین دوست شماست

در این فصل

- ندای درونتان را کشف کنید
- از ندای درونتان استفاده کنید
- به پیام‌های اخطار گوش کنید

و بالاتر از همه، با خودت روراست باش
و بعد، آن‌چنان که شب از پس روز می‌آید
با هیچ انسانی ریا نخواهی ورزید.
ویلیام شکسپیر

ندای درون شـما، خودِ روشن‌بین شماست که با شـما صحبت می‌کند. نام آن را احساس وقوع حادثه، شهود یا حس ششم بگذارید. بسیاری از مردم این ندای درون را نادیده می‌گیرند. وقتی در جسـت‌وجوی حقیقت درونتان هستید، احتمال اینکه با دیگران صادق و اخلاقی باشـید بیشتر است. ظاهراً این چیزی است که شکسپیرِ پیر سعی داشته بگوید.

اگر معامله‌ای راضی‌کننده نباشد، ندای درونتان به شما می‌گوید. ندای درون به شما می‌گوید به هر نحوی به توافق برسید، حتا اگر پول آن قابل توجه نباشد. به آن صدا گـوش فرا دهید. به مکانی خلوت بروید و با آنچه واقعاً در درونتان می‌گذرد تماس برقرار کنید. اگر می‌خواهید در مورد فرضاً آن توافق با یک مشـاور مطمئن صحبت کنید، هیچ‌چیز و هیچ‌کس پیامی واضح‌تر از ندای درونتان برای شما نمی‌فرستد.

مردان و زنان

یکی از دلایلی که زنان در مقایسـه با مردان غالباً مذاکره‌کنندگان بهتری هسـتند این است که از مهارت‌های شهودی بیشتری برخوردارند. به اعتقاد بعضی از مردها، بصیرت زنانه در مقایسه با پاسخی سنجیده به اطلاعات ارائه‌شده، هیچ است. با این همه مطالعات نشـان می‌دهند مردمان موفق، چه زن و چه مرد، شدیداً به شهود و دریافت اتکا دارند. بیاموزید به آنچه صدای درونتان به شـما می‌گوید اعتماد کنید

و به آن ارزش بدهید؛ به‌خاطر عدم اطمینان به خودتان یا بدبینی به دیگران آن را نادیده نگیرید.

چگونه ندای درونتان را دریابید

ذهن همه در دو سطح کار می‌کند: خودآگاه و ناخودآگاه. ندای درون شما ناخودآگاه شما است. کسانی که به توضیحات علمی در مورد ندای درون علاقه‌مندند، در این بخش ساختار زیستی آن را پیدا می‌کنند. لطفاً وارد جزئیات نشوید.

ذهن خودآگاه و ناخودآگاه

ذهن به‌طور مداوم میلیون‌ها قطعه اطلاعات را به‌سرعت و به‌درستی، پردازش می‌کند. مغز، ماحصل را به درون یک مخزن انبار منتقل می‌کند که به هیچ سیستم بایگانی دیگری شبیه نیست. ذهن ناخودآگاه از این اطلاعات برای صحبت، شناسایی و هرگونه فعالیت انسانی دیگر استفاده می‌کند. با این وجود، پردازشِ واقعیِ اطلاعات، کاملاً خارج از دسترس خودآگاه ما است. به دلیل آنکه این فرآوری در ناخودآگاه رخ می‌دهد ما از آن بی‌اطلاع هستیم.

قلمروی ناخودآگاه، منشأ خواب‌های شما است. معنای این خواب‌ها مخصوصاً برای افراد عادی همیشه روشن نیستند. روان‌شناسان بسیار به رؤیاها علاقه‌مندند، زیرا آن‌ها پنجره‌ای به ذهن ناخودآگاه محسوب می‌شوند.

به خواب که می‌روید ذهن آگاهتان آرام می‌گیرد. پیام‌ها از ذهن ناخودآگاه به شکل خواب به شما هجوم می‌آورند؛ نه به این دلیل که ناخودآگاهتان فعال‌تر شده بلکه به این خاطر که ذهن آگاهتان کمتر فعال است.

این پدیده مانند رؤیت ستاره‌ها در هفت آسمان است. مردم می‌گویند: «آسمان امشب ستاره‌باران است.» در حقیقت تعداد ستاره‌های آسمان تغییری نکرده، فقط به‌خاطر تابش نور خورشید آن‌ها را نمی‌بینیم، ابرهای شبانه آن‌ها را می‌پوشانند یا چراغ‌های شهر، نورِ آن‌ها را کم می‌کنند. این موانع را از میان بردارید و میلیون‌ها ستاره در مقابل چشمان غیرمسلح شما ظاهر می‌شوند. اخیراً از دره‌ی مرگ دیدن کردیم. در آنجا حتا با وجود اینکه ماه دیده نمی‌شود، می‌توان در نور ستارگان قدم زد. فوق‌العاده است. ستارگان را می‌دیدیم، چون هیچ‌چیز مانع دید ما نمی‌شد.

وقتی به خواب می‌روید ذهن آگاهتان نیز به استراحت می‌پردازد. جریانِ پرسروصدای ذهنِ آگاهتان دیگر مانعِ فعالیتِ ناخودآگاه نمی‌شود. خواب‌ها محصول این فعالیت

هستند. گاهی شیاطین ذهن شما به رقص درمی‌آیند. حرکات خوشایند یا ناخوشایندِ ذهنِ آگاهتان در طول شب بیشتر از روزها آشکار می‌شوند.

مغز میلیون‌ها قطعه اطلاعات را با سرعت نور (و شاید سریع‌تر) بررسی می‌کند. نتایج به مراکز تکلم یا تعقل ذهن آگاه فرستاده می‌شوند. فقط در آن هنگام است که ما متوجه فرآیند می‌شویم و می‌توانیم از نتایج آن بهره ببریم.

به‌سمت ندای درونتان بشتابید

زیاد یاد اولین باری می‌افتم که ندای درونم را شنیدم. این صدا با پچپچه‌ی منتقد درونم فرق می‌کرد که مثلاً می‌گوید مردم چگونه‌اند، چه می‌پوشند و صدایشان چگونه است. سال ۱۹۸۲ بود و من حدود سیزده کیلومتر از شانزده کیلومتر تمرین دو برای اولین مسابقه‌ی ماراتن را دویده بودم. طولانی‌ترین مسیری بود که تا آن روز دویده بودم و می‌توانستم آرام شدن افکارم را احساس کنم. به مشکل پیچیده‌ای فکر می‌کردم که با یکی از دوستانم داشتم و همین‌طور به بحث‌های قریب‌الوقوع در مورد اختلاف نظرمان پیرامون تعطیلاتی که قرار بود با هم بگذرانیم. شنیدم که ندای درونم فهیمانه و با لحنی صبور با دوستم صحبت می‌کند. ناگهان متوجه شدم دقیقاً به کلماتی گوش می‌کنم که لازم است برای حل مشکلمان بگوییم و متوجه شدم مسئله قابل‌حل است.

بعضی می‌گویند آدرنالین پمپاژشده در خونم بوده که اندروفین مرا بالا برده است[1]. اما اکنون در حالی که آرام نشسته‌ام صدای درونم را می‌شنوم. اول فکر می‌کردم به یک محیط زیبا مثل ساحل یا کوهستان نیاز دارم و فکر می‌کردم باید تنها باشم، اما با گذشت زمان فهمیدم می‌توانم صدای درونم را هر جایی (حتا موقع چرخیدن در فروشگاه) بشنوم. می‌توانم با طرح یک پرسش در درونم آن را احضار کنم و بعد به پاسخ گوش بدهم. گاهی صبح‌های زود این صدا مرا بیدار می‌کند. دفترچه‌ی یادداشتم را برمی‌دارم و بدون اصلاح هرچه می‌شنوم می‌نویسم. بعد دوباره می‌خوابم. وقتی بیدار می‌شوم و یادداشت‌هایم را می‌خوانم دوباره صدای درونم را می‌شنوم و یادداشت‌هایم معنی پیدا می‌کنند.

۱. اندورفین: نوعی پروتئین در مغز که نقش مُسکن را بازی می‌کند. م

به‌عنوان مثال ممکن است کسی چنین آغاز کند: «سلام جودی، بچه‌ها چطورند؟» تا زمانی که این جمله به مرکز قوه‌ی ناطقه برسد، فرآیندهای بسیاری ــ مانند ارزیابی، پذیرفتن و یا رد کردن ــ بدون هرگونه دخالت از طرف ذهن آگاه روی آن صورت می‌گیرد. در حقیقت ممکن است حتا در طول مدتی که فرآیند شناسایی صورت می‌گیرد، مرکز قوه‌ی ناطقه‌ی شما به شکل دیگری درگیر باشد. مغز شما به‌جای فقط یک تکه از پازل، پاسخ سؤالتان را به شما می‌دهد. مراکزِ

عملیاتیِ ذهنِ شما همه‌ی کارها را بدون استفاده از کلمات یا افکار ناراحت‌کننده انجام داده. این روند تقریباً فی‌البداهه و به دلیل شمول همه‌ی اطلاعات بسیار دقیق است.

این پردازشِ سریع و ناخودآگاهِ حجمِ اطلاعات، همان چیزی است که وقتی ما به احساس امری قریب‌الوقوع عکس‌العمل نشان می‌دهیم یا در مورد چیزی ادراک شهودی پیدا می‌کنیم، اتفاق می‌افتد. بسیاری از مردم، چه به‌طور تصادفی و چه به عمد، این وجه از مغز خود را تا سطح بالایی آموزش می‌دهند. در هر صورت همه‌ی مغزها این‌گونه عمل می‌کنند.

اگر ناخودآگاهی نداشتید که چنین پیام‌هایی را بفرستد، نمی‌توانستید در این جهان کاری انجام دهید. می‌بایست شما را تعلیم می‌دادند. اگر می‌توانید این کتاب را بخوانید، یعنی می‌توانید ناخودآگاهتان را هم بخوانید. متأسفانه هیچ‌کس در مدرسه به شما یاد نمی‌دهد چگونه این پیام‌ها را بخوانید. خواندن، نوشتن و تفکر ناخودآگاه در حال حاضر در برنامه‌ی درسی هیچ مدرسه‌ای قرار ندارد. گرچه بحث در مورد این پدیده هنوز کامل نشده، اما این احتمال وجود دارد که دفعه‌ی بعد که ناخودآگاهتان برای یک مشکل پیچیده پاسخی پیدا کرد، بیشتر به آن اعتماد کنید.

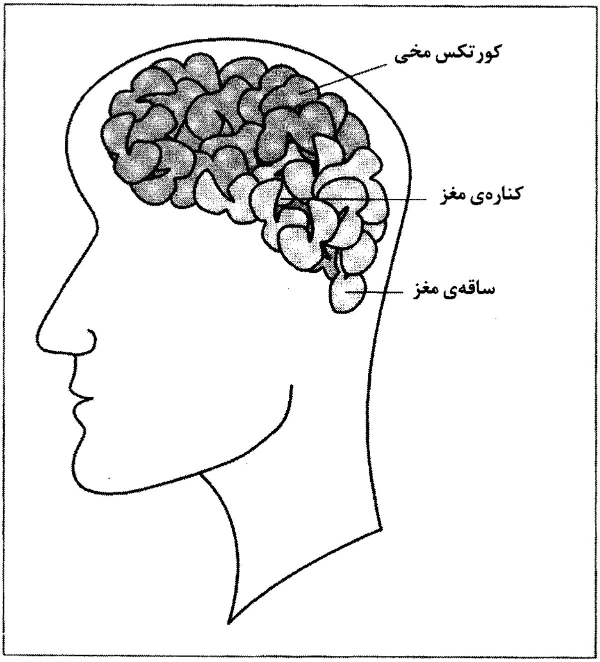
ساختمان مغز

گاهی یک عکس به‌اندازه‌ی هزاران کلمه معنی دارد. ما در سمینارهای مذاکره از نقاشی‌هایی ساده برای مشخص کردن نکات استفاده می‌کنیم. تصویر ۱ ـ ۱۰ یک نقاشی حرفه‌ای برای نمایش نقطه‌ای است که تمامی آن افکار درونی از آنجا می‌آیند.

ابتدا به ساقه‌ی مغز نگاه کنید که درست پایین جمجمه قرار دارد. گاهی دانشمندان آن را مغز خزندگان می‌نامند، زیرا تمامی مهره‌داران از خزندگان گرفته تا پستانداران یکی از آن‌ها را دارند. این بخش از مغز بر تولید مثل، بقای نسل و اعمال حیاتی بدن نظارت می‌کند.

به نظر می‌آید کناره‌ی مغز محل بروز انگیزه‌ها و همین‌طور احساسات شدید مانند ترس و خشونت باشد. از دیدگاه تکاملی، این قسمت و ساقه‌ی مغز قدیمی‌ترین قسمت‌های مغز هستند. این دو قسمتِ مغز همراه با یکدیگر افکار ناخودآگاه را می‌سازند.

بالاتـر از همه‌ی این‌ها کورتکس مخی قرار دارد (مثل «هربرت زیادی مخ اسـت» یعنـی او بیش از حد منطقی یا متفکر اسـت). کورتکـس مخی که گاهی «ماده‌ی خاکسـتری» نامیده می‌شود، بخش منطقی، هوشیار و در تماس با محیط روزانه‌ی ما است. کورتکس مخی، ذهن خودآگاه شماست. این بخش سعی می‌کند برای هر معلول علتی و برای هر علت معلولی پیدا کند. کورتکس مخی تا حد معینی می‌تواند عکس‌العمل‌های غریزیِ ذهن ناخودآگاه را اصلاح کند.



تصویر ۱ـ۱۰: اندیشه‌ی ناخودآگاه از کناره‌ی مغز و ساقه‌ی مغز خارج می‌شود.

پس الان دیگر برای خودتان تصویری از مغز انسـان دارید. مدرکی آشکار مبنی بر وجود ذهن ناخودآگاه در دست شماست. اگر به راه‌حلی برای یک مشکل برخوردید و نتوانستید به‌طور منطقی قدم به قدمِ این فرآیند را توضیح دهید دیوانه نیستید، اما می‌دانید که حق با شماست. ذهن ناخودآگاهتان پاسخ را به شما داده.

چطور می‌توانید از ندای درونتان استفاده کنید

ندای درون در ارسـال پیام‌های اخطار بسیار زبردست است. این ویژگی از روزگاران بسیار باستانی، که حفظ بقای ما به هوشیاری‌مان بستگی داشت، در همه‌ی ما باقی

مانده. غارنشینان برای زنده ماندن می‌بایست پیام‌های دویدن، کمین کردن، مخفی شدن یا بی‌حرکت ماندن را جدی می‌گرفتند. صدای درون با فریادی رسا اعلام خطر می‌کند. عجب اسباب عجیبی! می‌تواند شما را از تصمیم‌های خطرناکی که در زندگی می‌گیرید، حفظ کند.



به یاد داشته باشید که ندای درون، خوب پنهان شده. در غیر این صورت، از آن همه سروصدا که در مغزتان است دیوانه می‌شدید. به همین خاطر می‌توانید درحالی‌که ناخودآگاهتان به کارش مشغول است صحبت کنید، بخوابید، اطلاعات را پردازش کنید و به امور بی‌شماری رسیدگی کنید. بنابراین اگر می‌خواهید به ندای درونتان دسترسی پیدا کنید، باید خودآگاهتان را آرام کنید. برای بعضی از آدم‌ها، انجام این کار مستلزم انجام فعالیت‌هایی مثل دویدن، پیاده‌روی یا ماهیگیری برای آرامش بخشیدن به ذهن است. بعضی دیگر باید چند دقیقه در سکوت بنشینند. برای به سطح آوردن آن پیام‌های درونی هرکاری لازم است، انجام دهید.

اگر این کار برای شما چیز جدیدی است، شاید لازم باشد تمرین کنید. برای دریافت پیام‌های کاملی که بدون هرگونه توضیح از ناخودآگاه می‌آیند، باید بیش از معمول گوش‌به‌زنگ باشید. هرچه بیشتر تمرین کنید، پیام‌ها بیشتر و شفاف‌تر به شما می‌رسند. موقع تمرین این کار دلسرد نشوید و یادتان باشد گوش کردن به ندای درون امری شخصی است. ناخودآگاه شما، انبار ذخیره‌ی اطلاعاتی است که شباهتی به انبار هیچ شخصِ دیگری ندارد. در اینجا است که کل زندگی شما تحت کنترل است. اگر بتوانید از اطلاعات حاصل از گوش دادن به ندای درون استفاده کنید، می‌توانید لذت موفقیتی عظیم را بچشید.

ایراد وارده بر ارائه‌ی پاسخ‌ها و تصمیمات گرفته‌شده توسط ناخودآگاهتان این است که نمی‌توانید در مورد چگونگی انجام کار بحث کنید و یا منطقِ آن را توضیح دهید. موقع وقوع این تصمیم ناخودآگاه، شما هیچ‌گونه آگاهی از آن نداشتید. نمی‌توانید همان‌گونه که روش منطقی و آگاهانه‌ی دستیابی به راه‌حل را توضیح می‌دهید، تمامی این روند را هم توضیح دهید. همه‌چیز آن‌چنان سریع اتفاق می‌افتد و از ذره‌ذره‌ی اطلاعات آن‌چنان سریع استفاده می‌شود که به‌طور منطقی توضیح‌ناپذیر است.

به نظر شما تا آخر عمرتان چند نفر از شما می‌پرسند چگونه در فلان تصمیم‌گیری به نتیجه رسیده‌اید؟ هرچه فهرست این افراد طولانی‌تر باشد، در مورد تصمیماتی که برایشان توضیحی منطقی ندارید با مشکلات بیشتری مواجه می‌شوید. آدم‌های بسیار موفق، مجبور به پاسخ‌گویی به افراد کمتری هستند که این امر خود یکی از دلایل غلبه‌ی ذاتی بر مشکلات است. وقتی رئیس می‌گوید: «بوی خیانت می‌شنوم» کسی از او توضیح جزئیات را

نمی‌خواهد. زیردستان این جریان غیراستدلالی را می‌پذیرند. «این را در دستورات بنویسید» پاسخ مناسبی به احساس و ادراک رئیس نیست... روند شهودی... ندای درون.

شنیدن دو صدا

مطمئن شوید که ندای درون متفاوت در ذهن خود ندارید. فقط مرکز شگفت‌انگیزِ ناخودآگاه در مغز شما وجود دارد. وقتی مردم می‌گویند صداهای گیج‌کننده‌ای در درون ذهنشان می‌شنوند، به معنی این است که ذهن آگاهشان مرتباً راه‌حل ارائه‌شده توسط ذهن ناخودآگاه را می‌آزماید. تقریباً بدون استثنا راه‌حل به‌دست‌آمده از ذهن ناخودآگاه از این آزمایش سربلند بیرون می‌آید، اما راه‌حل به دست آمده از بخشِ آگاهِ ذهن، قابل تجزیه و تحلیل و توضیح هستند. روند اندیشه‌ی آگاهانه قابل برگرداندن به کلمات است.

پدیده‌ی دیگری که ممکن است باعث شود شما تصور دو ندای درونی دارید، خاطرات صداهایی از زمان کودکی شما است که بیشتر متعلق به پدر یا مادرتان بوده. ندای درونتان به شما می‌گوید پیش بروید. صدای یک والد که در حافظه‌ی شما ماندگار است به شما می‌گوید: «آن کار را نکن. خطرناک است. شکست می‌خوری.» ما به‌عنوان افراد بالغ باید بتوانیم بازی پیام‌های حافظه را بشناسیم. به آسمان نگاه کنید و بگویید: «عیبی ندارد. من می‌توانم. و اگر نتوانستم آن هم اشکالی ندارد. باید سعی کنم ــ به‌خاطر خودم.»

اگر صاحب آن صدای والد هنوز زنده است، باز هم به‌سمت آسمان نگاه کنید. این مکالمه را با یک شخص واقعی انجام ندهید. به بحثی طولانی با منتقدی نامعلوم، درست در همان زمانی که باید کمربندتان را سفت کنید و به جست‌وجوی ماجراهای نو بروید، اصلاً و ابداً احتیاج ندارید.

منتقدان درونی همگی بد نیستند. داشتن یک ندای درونیِ منتقد وقتی به آن نوع بازخورد نیاز دارید خوب است. بین ندای درون و منتقد درونتان تفاوت قائل شوید و آنچه برای شما درست است، انجام دهید.

توجه به پیام‌های خاص

ندای درون در بهترین حالت به شکل سیستم اخطار عمل می‌کند. بعضی اوقات این اخطارها بلند و شیوا هستند. در این‌گونه مواقع به آن گوش کنید. پیام‌هایی که هم بلند و هم واضح باشند واقعاً پیغام‌های خاصی هستند. این پیام‌ها به‌ندرت اشتباه می‌کنند.

افراد مشکوک

اگرچه به‌ندرت کسی مستقیماً به این امر اشاره می‌کند، اما یکی از چیزهایی که هرکس می‌خواهد در مورد طرف دیگر مذاکره بداند این است که آیا می‌تواند به اطلاعات ارائه‌شده توسط او اعتماد کند یا نه. این شخص تا چه حد به صداقت و دقت شهرت دارد؟ اگر قصد دارید مذاکره‌ای موفق داشته باشید، باید به صحت و سقم اظهارات طرف دیگر اعتماد کنید.

مردان و زنان

گاهی احساس حماقت می‌کنید... گاهی هم نه

ما زن‌ها گاهی برای تمیز بین ندای درون و منتقد درونی‌مان با مشکل روبه‌رو می‌شویم. غالباً منتقد درونی زن، اجازه‌ی پیروی از غرایزش را در تقابل با غرایز مرد نمی‌دهد. برخی زنان عادت کرده‌اند مراقب باشند رفتاری جز آنچه مردان از آن‌ها انتظار دارند، از آن‌ها سر نزند ــ خصوصاً هنگامی که با آن‌ها قرار ملاقات دارند. درنتیجه اغلب از داشتن مذاکره‌ی طولانی موفق با مردان می‌ترسند.

روزی یک خانم داستانی برایم تعریف کرد که به‌خوبی همین امر را نشان می‌دهد. نامزدش او را به سینما دعوت می‌کند و یک پاکت بزرگ بادام‌زمینی شکلاتی می‌خرد «تا با هم بخورند». آن زن قبلاً به دوستش گفته بود به بادام‌زمینی حساسیت دارد، اما ترجیح می‌دهد این را به او یادآوری نکند. در عوض با دقت شکلات‌ها را می‌خورد و بادام‌زمینی‌ها را تف می‌کند.

عجب شب عاشقانه‌ای، مگرنه؟ این داستان ممکن است مسخره به نظر برسد اما به نظر من ناراحت کننده است. اینکه بخواهید مرد مورد علاقه‌تان را راضی کنید ناراحت کننده نیست، اما پنهان کردن جدایی‌ها ناراحت کننده است. این زن تصور می‌کرد فردیت او ممکن است نامزدش را بترساند (توجه کنید که انگار این زن با ابراز خواسته‌هایش به یک زن دیگر مشکل ندارد). حقیقت این است که بیشتر مردان از شنیدن چنین اظهاراتی ناراحت نمی‌شوند، بلکه به توانایی شما در ابراز خواسته‌هایتان ارج می‌گذارند.

تصور اینکه هر گونه ابراز نیازی از طرف شما مشکل‌آفرین باشد، ناراحت کننده است. تحقیقات نشان می‌دهد مردان دوست دارند از آن‌ها قدردانی شود. پس چرا ما زنان از گفتن خواسته‌هایمان خودداری می‌کنیم؟ چرا پیش از شروع هر گونه مذاکره‌ای جا می‌زنیم؟ می‌گوییم: «هر کار می‌خواهی بکن، عیبی نداره» معنی ضمنی این جمله این است: «خواسته‌ی من مهم نیست».

گلوریا اشتاینم می‌گوید: «ما بیمار تلقینات هستیم ــ آن‌قدر نقش دیگران را بازی کرده‌ایم که فراموش کرده‌ایم خودمان باشیم.» لازم است با خود همان کاری را بکنید که با دیگران می‌کنید. به ندای درونتان گوش کنید تا بفهمید چه می‌خواهید ــ نه آنچه خیال می‌کنید دیگران از شما انتظار دارند.

گاهی می‌شنوید شخصی نه دغل‌باز که نادان، بی‌عرضه، یا بی‌تجربه است. این ویژگی‌ها ممکن است بهتر از دغل‌بازی به نظر برسند، اما همان نتایج را به بار می‌آورند. به‌عنوان مذاکره‌کننده نمی‌توانید کورکورانه هیچ حرفی را از چنین شخصی بپذیرید.

موضوع متفاوت اما بسیار مرتبط دیگر این است که آیا شما می‌توانید به موکلِ طرفِ مذاکره‌تان اعتماد کنید یا نه. حتا اگر به مذاکره‌کننده اعتماد دارید، ممکن است احساس کنید لازم است در رابطه با گروه مقابل محتاط‌تر باشید.

بهترین توصیه این است که با شخصی که مورد اعتمادتان نیست معامله نکنید. هیچ وکیلی در دنیا نمی‌تواند از شما در مقابل کسی محافظت کند که قصد دارد نابودتان کند، از شما بدزدد یا به شما حقه بزند. هیچ پلیس یا سیستم ایمنی در دنیا نمی‌تواند خانه‌ی شما را از دزد بسیار باتجربه محافظت کند.

گاهی مجبورید با کسی که مورد اعتمادتان نیست معامله‌ای انجام دهید. در این صورت روی آن قسمت‌های قرارداد که از شما در مقابل خطرات احتمالی حافظت می‌کند، دقت کنید. مشخص کنید دادخواست در کجا و در کدام دادگاه تنظیم می‌شود. وکیلتان در اینجا کمک مهمی است. پیش‌بینی کنید چه زمان و چگونه می‌توانید اطلاعات دقیقی را از کتاب‌ها به دست بیاورید. در این صورت باید قراردادی بسیار دقیق‌تر از مواقع عادی تنظیم کنید.

همیشه برخورداری از بندهایی که از شما در مواجهه با اختلافات پیش‌بینی‌نشده‌ی صادقانه محافظت کند، مهم است. تدوین چنین بندهایی در حوزه‌ی تخصص وکیل باتجربه است. به‌عنوان مثال، اگر قرار است شخصی بابت یک قرارداد به شما پول پرداخت کند، لازم است در صورت قصور او در پرداخت، راهی سریع و مطمئن برای دریافت پولتان داشته باشید. مذاکره‌کننده‌ای که این جنبه‌ی کار را در نظر نگیرد، کارش را بلد نیست. مذاکره برای قراردادهای هنگفت در صورتی که مبالغ تعیین‌شده عملاً غیرقابل دریافت باشند کاری بیهوده است. بهتر است اصرار کنید تمامی مبالغ پرداختی تا پایان قرارداد در یک حساب مخصوص نگهداری شوند.

اگر می‌خواهید برای محافظت از خود موادی را در قرارداد منظور کنید، اما طرف مقابل موافقت نمی‌کند، لازم است در مورد ادامه‌ی کار با آن شخص خوب فکر کنید. با دقت به دلایل او گوش کنید و ببینید چرا او از استفاده از مکانیزم‌های خاصی که باعث آسودگی خیال شما در مورد پرداخت‌ها باشد سر باز می‌زند. اگر او به شکلی غیرمنصفانه شانه خالی کرد، بهتر است قبل از هرگونه توافقی با او، در کارتان تجدید نظر کنید. به‌وضوح از اهمیت وجود این بندها در قرارداد و اینکه به چه دلیل باید

آن‌ها را منظور کنید، صحبت کنید.

اگر در مورد این قرارداد مشکل دیگری وجود نداشته باشد، به هم زدن معامله براساس این نکات ممکن است مشکل شود. طرف مقابل این را می‌داند و بیشتر اوقات موضوع را به‌سمت آزمون اعتماد منحرف می‌کند. «اگر به من اعتماد داشته باشید این معامله را انجام می‌دهید.» مستقیماً در چشمان چنین شخصی نگاه کنید و بگویید: «آن‌قدر به تو اعتماد دارم که وارد معامله بشوم. اما نمی‌دانم سال آینده که من به پرداخت‌های بی‌وقفه‌ات نیاز دارم چه بدشانسی یا خوش‌شانسی نصیب تو بشود. شاید از شرکت بروی (یا شرکتت را بفروشی). ممکن است کشته شوی. نمی‌دانم در آینده چه می‌شود.»

معاملات مشکوک

اگر ندای درونتان به شما بگوید که نباید معامله‌ای را انجام دهید، مذاکره را متوقف کنید. آرام بگیرید. آن پیام را بررسی کنید. یا ناخودآگاه شما پیام‌های دقیق‌تری برایتان می‌فرستد یا ذهن خودآگاهتان به‌طور منطقی این کار را انجام خواهد داد.

از خود بپرسید این خودداری در شما از چه ناشی می‌شود. چرا نمی‌خواهید این قایق را بخرید؟ آیا به‌خاطر این است که از آن استفاده نمی‌کنید؟ یا شاید قرار است اسباب‌کشی کنید؟ یا شاید چون به بزرگی قایق همسایه‌تان نیست؟ گاهی می‌توانید این موانع بازدارنده را پیدا کنید؛ گاهی هم نمی‌توانید. اگر ندای درونتان شما را از انجام کاری منع می‌کند آن کار را انجام ندهید.

پشیمانی پیش از خرید

اگر پیشاپیش از هرگونه خریدی پشیمان هستید، همه‌چیز را متوقف کنید.

پیام‌های قوی مبنی بر عاقلانه یا غیرعاقلانه بودنِ هر کار را جدی بگیرید. اعمالتان را با آن پیام هماهنگ کنید. لازم نیست در میانه‌ی جلسه‌ی مذاکره بلند شوید و با صدای بلند به حضار اعلام کنید که ندای درونتان می‌گوید بحث را تمام کنید. درواقع، بهتر است منبع این تصمیم‌گیری را مخفی نگه دارید. باید پیام را جدی بگیرید و روی چگونگی خاتمه‌ی صحبت‌ها تمرکز کنید. معامله را جمع‌وجور کنید. پیام دریافتی را بدون اعلام به جمع به کار ببندید.

سعی کنید قدرت گوش دادن به ندای درون را در خود تقویت کنید. مهم‌ترین صدایی است که می‌توان شنید. هیچ‌کس شما را بهتر از خودتان نمی‌شناسد. کسانی که یاد

می‌گیرند ندای درونشـــان را بدون گذشتن از غربال منطق و دلیل بشنوند، همیشه به نســـبت آن‌هایی که نمی‌توانند این کار را انجام دهند از تصمیماتشـــان شادتر (و درنتیجه کمتر در معرض پشیمانی) هستند.

فصل ۱۱

گوش دادن به زبان بدن

در این فصل

- تفسیر زبان بدن دیگران
- استفاده‌ی مؤثر از زبان بدن خودتان
- به‌کارگیری این توانایی در مذاکره
- تشخیص مقاومت، بی‌حوصلگی و حالات عصبی
- نمایش گشادگی، علاقه و اعتماد

بـــدون آگاهی از اینکه دارید زبان بدن را می‌خوانید، می‌توانید احساســـاتی از قبیل ترس، غم، شادی، عشق و تنفر را در رابطه‌ی بدون کلام با یک انسان دیگر تشخیص دهید. برای ابراز این احساسات نیازی به کلمات نیست.

تقویتِ توانایيِ درک و اســـتفاده از زبان بدن، یکی از لذت‌بخش‌ترین راه‌های تقویت مهارت‌های مذاکره است. به‌دنبال نمادهای فعالیت در این مورد بگردید که در تمام این بخش پراکنده‌اند. حتا اگر تابه‌حال به‌طور ناخودآگاه بخشی از فعالیت‌ها را انجام می‌داده‌اید اینک آگاهانه به تمرین آن‌ها بپردازید. انجام این فعالیت‌ها به شما کمک می‌کند همان‌گونه که در ســـایر زبان‌ها مهارت پیدا می‌کنید، در زمینه‌ی زبان بدن نیز ماهر شوید ــــ یعنی از طریق تمرین.

همه‌دوزبانه‌اند

به‌جز زبانی که با آن صحبت می‌کنید، از زبان دیگری که خاموش است نیز استفاده می‌کنیـــد ــــــ زبان بدن. زبان بـــدن یعنی تمام راه‌هایی که مـــردم بدون صحبت یا نوشتن با کمک آن با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. ما با قدرت ایجاد ارتباط بدون کلام به دنیـــا آمده‌ایم. در حقیقت، ماه‌های اولیه زندگی‌مان را بدون کلمات ارتباط برقرار کرده‌ایم.

انسان‌ها زبان بدن را از طریق چهار قسمتِ متفاوتِ بدن ارسال یا دریافت می‌کنند. این قسمت‌ها به ترتیب قدرت بیان و قابلیت اطمینان عبارتند از:

- ✓ حالت‌های صورت و چشم‌ها
- ✓ بازوها و دست‌ها
- ✓ ساق‌ها و پاها
- ✓ حالت و وضعیت بالاتنه

انسان‌ها بیشترین اشـارات غیرکلامی را از صورت دریافت می‌کنند. به دلیل اینکه مردم هنگام برقراری ارتباط به صورت‌های یکدیگر نگاه می‌کنند، آموخته‌اند معنی حالت‌های صورت را به بهترین وجه بفهمند.

حالت بالاتنه بسیار سخت خوانده می‌شود، چراکه حالت و وضعیت نشسته در افراد اغلب جنبه‌ی عادت دارد. مهم‌تر آنکه مردم همیشـه در طول جلسـه امکان دیدن کامل بالاتنه‌ی یکدیگر را ندارند. با این همه بالاتنه ممکن اسـت منبعی ارزشـمند برای مشاهده‌گر خبره باشد.

بین‌المللی

بسیاری از حرکات بدن انسان در تمامی دنیا به یک معنی هستند. خصوصاً حالت‌های صورت بسـیار مشابه یکدیگرند. لبخندها در همه‌جا علامت خوشامد هستند. خنده در سراسر جهان برای ابراز شادی به کار می‌رود. یک فرد در حال تفکر عمیق در هر کجای دنیا شبیه مجسمه‌ی متفکر اثر رودن است. گریه و اندوه روی صورت همه‌کس بدون توجه به نژاد، جنسیت یا ملیت یکسان دیده می‌شود. به نظر می‌رسد این اَشکالِ بدنِ انسان یک بخش طبیعی از شرایط انسانی باشند. حرکات دیگر اکتسابی هستند؛ یعنی بعضی حالت‌ها بسته به فرهنگ و جامعه تعبیر می‌شوند. به‌عنوان مثال:

- ✓ در برخی جوامع هند، مردم برای گفتن «نه» سرشان را به طرف بالا و پایین و برای گفتن «بله» به چپ و راست حرکت می‌دهند. در جهان غرب عکس این حالت صدق می‌کند.
- ✓ در ژاپن، مردم برای نشان دادن خودشان انگشت اشاره‌شان را به دماغشان فشار می‌دهند. امریکایی‌ها همین معنی را با اشاره به قلبشان با یک انگشت، شست یا دست نشان می‌دهند.
- ✓ تنهـا مردمانی که یک پا را از مـچ روی زانوی دیگر می‌اندازند امریکایی‌ها هسـتند. غیرامریکایی‌ها از دیدن این حالت برای اولین بار یکه می‌خورند. آن‌ها عادت دارند یک زانو را روی زانوی دیگر بیندازند.

از برخی عوامل در زبان بدن تحت شرایط خاصی حتا به‌عنوان مدرک در دادگاه‌های بسیاری ایالات امریکا استفاده می‌کنند. به‌عنوان مثال می‌توان از حرکات خفیف سر و صورت به‌عنوان مدرک جرم استفاده کرد. اگر دادگاه‌ها این حرکات را مورد توجه قرار می‌دهند شما که دیگر جای خود دارید.



این تمرین را دفعه‌ی بعد که در فرودگاه یا ایستگاه اتوبوس هستید، انجام دهید. به افرادی که با تلفن صحبت می‌کنند نگاه کنید. سعی کنید فقط با مشاهده‌ی حرکات بدن شخص بفهمید چه‌کسی آن طرف خط است. به حالت بدن‌هایشان نگاه کنید. اگر فرد پابه‌پا می‌شود و به اطراف نگاه می‌کند، همسر یا فردی دیگر از وابستگان پشت خط است (ناراحت‌کننده است اما حقیقت دارد). اگر شخصی صاف ایستاده و به یادداشت‌هایش نگاه می‌کند یا چشمانش را با تمرکز مستقیماً به روبه‌رو دوخته، این تماس تلفنی به احتمال زیاد یک تماس کاری است.



یادتان باشد زبان بدن جایگزین هیچ‌گونه وسیله‌ی ارتباطی دیگری نیست. زبان بدن بخشی از مجموعه‌ی بزرگ ارتباطی است که هرکسی در هر حالی از آن استفاده می‌کند. باید پیام‌های کلامی و غیرکلامی را در زمینه‌ی بزرگ‌تر موقعیت ارزیابی کنید (بخش «هرچه می‌بینید باور نکنید» را در پایان این فصل بخوانید).



دفعه‌ی بعد که یک فیلم سینمایی دیدید، توجه‌تان را به هنرپیشگانی معطوف کنید که صحبت نمی‌کنند. با بدن‌هایشان به شما چه می‌گویند؟ آگاهانه به پیام‌های ارسالی آن‌ها فکر کنید. هرچه هنرپیشگان ماهرتر باشند، قادرند بدون کلمه، پیام‌های بیشتری منتقل کنند. فیلم‌های سینمایی، گنجینه‌ای آموزنده از زبان بدن هستند، مخصوصاً صحنه‌هایی که گفت‌وگو ندارند. دیشب در یک فیلم جان مالکوویچ را دیدیم. دیدیم که چگونه غرق در فکر راه می‌رفت، بعد متفکرانه ایستاد، متوجه شد همسرش در خطر است و برای نجات او وحشت‌زده شروع به دویدن کرد. این اجرای بدون کلام محشر بود. در فیلم بعدی که نگاه می‌کنید، دنبال چنین صحنه‌هایی باشید.

آنچه بدن‌ها می‌توانند بگویند

ارتباط کلامی و نوشتاری تنها عناصر ارتباطی در مذاکره ــ یا در زندگی ــ نیستند. مذاکره‌کننده‌ی خوب فقط وقتی بهتر می‌شود که از نحوه‌ی ایستادن یا نشستن فرد، نحوه‌ی لباس پوشیدن او، یا نقاب حالت‌های صورتش در طول مکالمه، منظور و

نان خوردن از راه خواندن زبان بدن

در جریان دادگاه‌ها، بیشتر مردم روی دادستان، شهود، وکیل‌مدافع‌ها و قربانیان متمرکز هستند. با این همه، در پرونده‌هایی در سطح بالا، وکلا معمولاً مشاورانی را صرفاً برای تمرکز روی هیئت‌منصفه استخدام می‌کنند. این مشاوران، هنگام کار در دادگاه زبانِ بدنِ اعضای هیئت‌منصفه را مطالعه می‌کنند و عکس‌العمل آن‌ها را به مدارک و شاهدانِ خاص تفسیر می‌کنند. براساس این مشاهدات ماهرانه، مشاوران سعی می‌کنند بفهمند هیئت‌منصفه به چه سمت تمایل دارد ـ کدام‌یک از شاهدان مورد لطف هیئت‌منصفه قرار دارد و کدام مدارک متقاعدکننده‌تر هستند.

وقتی پس از یک مسافرت خارج از کشور به ایالات متحده برگردید، باید فرم‌هایی را پر کنید که در آن اعلام می‌کنید چه چیزهایی را به کشور وارد می‌کنید. برگه را به دست مأمور اداره‌ی مهاجرت می‌دهید که آموزش دیده تا هنگام پرسیدن سؤال «آیا چیزی برای اعلام کردن همراه دارید؟» به چشمان مسافر نگاه کند. آنچه چشم‌ها می‌گویند بسیار مهم‌تر از آن چیزی است که فرم‌ها می‌گویند.

دیدگاه‌های او را بفهمد. به این دلیل است که ما در سمینارهای مذاکره‌مان می‌گوییم «با گوش‌ها، چشم‌ها و تمامی حواستان گوش دهید.»

ارتباطاتِ غیرکلامیِ مختلف، مفاهیم متفاوتی را نشان می‌دهند. درک این روابط ممکن است برای شما بسیار مفید باشد. به‌عنوان مذاکره‌کننده، دو وظیفه‌ی متفاوت دارید:

- ✓ مطمئن شوید زبان بدن شما همان پیامی را می‌فرستد که می‌خواهید. زبان بدنتان باید با کلماتی که ادا می‌کنید همخوانی داشته باشند.
- ✓ علایمِ غیرکلامیِ طرفِ مذاکره‌تان را بخوانید. باید بفهمید چه زمان شخصی کلمات و حرکات ناهمخوان می‌فرستد و چه زمان با اشارات و حرکات بر کلمات تأکید می‌کند.

وقتی دارید زبان بدن را می‌آموزید، به‌سرعت متوجه می‌شوید حرکات و اشارات، گروه‌گروه، از راه می‌رسند. به‌ندرت اتفاق می‌افتد کسی یک حرکت را بدون بقیه‌ی آن‌ها انجام دهد؛ این کار باعث می‌شود عصا قورت داده به نظر بیاید.

فعالیت

دفعه‌ی بعد که در نمایش جشن مدرسه حاضر شدید، توجه کنید که خواننده‌ی عصبی چگونه برای هماهنگی با کلمات آوازی که می‌خواند حرکت می‌کند. او را با یک خواننده‌ی موفق که حرکات روان او با معنای احساسی اشعار و نه مفهوم کلامی کلمات گره خورده‌اند، مقایسه کنید.

همخوان کردن زبان بدن با کلمات

هنگام استفاده از کلمات و زبان بدن، آن‌ها را با هم به‌زور مخلوط یا به‌طور تصنعی جفت‌وجور نکنید. حتا کسانی هم که این کتاب را نخوانده‌اند، موقع صحبت شما مفهومِ زبانِ بدنتان را دریافت می‌کنند. مردم انتظار دارند زبان گویای بدن شما با پیام‌های کلامی همراه باشد. ناهمخوانی در علائم ارتباطی، شنونده‌هایتان را فراری می‌دهد؛ حتا اگر آن شخص هیچ‌وقت عبارت «زبان بدن» را نشنیده باشد.

موقع صحبت کردن، اگر می‌خواهید حرف‌هایتان را باور کنند، سعی کنید زبان بدنتان با کلماتی که استفاده می‌کنید هماهنگ باشند. اگر به پروژه‌ای علاقه‌ی شدید دارید، این علاقه را در بدنتان نشان دهید. راحت روی مبل لم ندهید. بی‌علاقگی مشهودی که در حالت بدنتان دیده می‌شود بسیار بیشتر از ابراز علاقه‌ی زبانی‌تان در خاطره‌ها باقی می‌ماند.

به چند دلیل ممکن است زبان بدن شما با کلمات‌تان همخوانی نداشته باشد.

- ✓ تخلیه‌ی انرژی دارید ــ هنگام خستگی، حفظ حالت‌های گویای بدن به صرف انرژی مضاعف نیاز دارد. اگر انرژی شما در بعدازظهر رو به اتمام است، خوراکی انرژی‌زا همراه بردارید. بعضی از آن‌ها واقعاً خوش‌طعمند ــ احتمالاً کمی چسبناک، اما خوب هستند. معامله را به‌خاطر اینکه بدن خسته‌تان می‌گوید «اصلاً اهمیتی نمی‌دهم» نبازید.
- ✓ در حال حاضر حواستان به صحبت‌ها نیست ــ با آموختن زبان بدن متوجه می‌شوید بسیاری از حرکات سر و دست، تکان خوردن‌ها و رفتارها نشان می‌دهد که شخص درواقع به‌جای توجه به موضوع مورد بحث، مشغول فکر به موضوع دیگری است. اگر برایتان چنین موردی پیش آمد یک استراحت کوتاه درخواست بکنید تا بتوانید تلفنی بزنید و موضوع غیرمرتبط را از ذهنتان بیرون کنید. در جلسه‌ی مذاکره که هستید حتماً با قلب، ذهن و روحتان حاضر باشید. ممکن است حضور ذهنی شما از حضور جسمی‌تان مهم‌تر باشد. ورزشکاران به این حالت «حضور در لحظه» می‌گویند.
- ✓ عادات ارتباطی بدی را در خود ایجاد کرده‌اید ــ بعضی نقاشی‌های خنده‌دار قدیمی چنین داستانی دارند: همسر یک «خوبه» معنادارد را با پوزخندی ملایم زمزمه می‌کند که به طرف می‌فهماند اوضاعْ همه‌چیز هست به‌جز خوب. و یا زالویی که لبخندزنان روی قربانی‌اش خم شده می‌گوید: «هی چیه؟ من

آزارم به یک پشـــه هم نمی‌رسه». اگر رفتارتان چیزی جز آنچه کلمات‌تان می‌گویند منعکس می‌کند، سعی کنید این عادات را از بین ببرید.

طبیعی است که افراد یک جنس در تعبیرِ حرکاتِ جنسِ مخالف اشتباه کنند. این وضع اصلاً ارتباطی به کلمات ندارد ــ فقط داســتان شــخصی است که به شخص دیگری نــگاه می‌کند و مفاهیمی کاملاً متفاوت از آنچــه باید، دریافت می‌کند. در کتاب آمیزش جنســی به زبان آدمیزاد دکتر روت وســتهایمر[1] در فصل «ده چیز که مردان آرزو دارند زن‌ها بدانند» بخش کاملی را به علائم اشــتباه بین دو جنس اختصاص داده. دکتر وستهایمر مثال فوق‌العاده‌ای را عنوان می‌کند که در آن یک زن پس از اینکه از خرید در یک بعدازظهر داغ به خانه می‌رســد و ســعی می‌کند خود را خنک کند و شــوهر او کلاً حرکاتش را اشــتباه برداشــت می‌کند. آموختن معانی زبان بدن ممکن اســت از شما مذاکره‌کننده‌ای بزرگ بسازد و تفسیر اشتباه آن هم شما را به دردسر بیندازد.

خواندن زبان بدن یک شخص دیگر

توانایی در خواندن دقیق نظر و احساس واقعی کسی که آن طرف میز نشسته، بسیار مهم است. به‌ندرت شخص بالغی را می‌بینید که برای خودداری از شنیدن صدا دست‌هایش را روی گوش‌هایش بفشارد. اما آدم‌ها از راه‌های دیگری نشان می‌دهند که گوش نمی‌کنند؛ مثلاً نگاهشان را دوروبر اتاق می‌دوانند یا دست به کاری نامربوط می‌زنند.

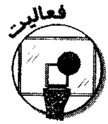
شــرکت دیسنی فیلمی فوق‌العاده ساخت به نام فرانک و اولی (Frank and Ollie). فیلم در مورد دو نفر از بزرگ‌ترین مشاهده‌کنندگانِ زبانِ بدن در دنیا بود: دو نفر از نقاشانِ اصلیِ انیمیشن‌های کلاسیک مانند سیندرلا و بامبی. این فیلم نشان می‌دهد که چگونه این دو نفر برای ردوبدل کردن احساسات، اجزای مختلف زبان بدن را تقلید و بعد از روی حرکاتِ خودشان طراحی می‌کردند. این فیلم را به‌عنوان مقدمه‌ای بر الفبای زبان بدن ببینید؛ این فیلم بهتر از تمامی کلمات نوشته‌شــده در این مورد، نکات اصلی این فصل را بیان می‌کند.

توانایی در خواندنِ زبانِ بدنِ یک شخص، به شما این امکان را می‌دهد که روش بهتری برای نزدیک شدن به او انتخاب کنید. براساس آنچه از حال و هوا و نظرات او می‌فهمید، می‌توانید به شــکلی مناســب کلمات و حرکات‌تان را تنظیم کنید ــ به‌عنوان مثال می‌توانید شخصی برآشفته را آرام کنید و یا فردی بی‌حوصله را سرحال بیاورید.

1. Ruth Westheimer



تحقیقات متعدد نشان داده زنان در خواندن زبان بدن ماهرتر از مردان هستند. شاید به نظرتان این تفاوت به دلیلِ تمرینِ بسیارِ خانم‌ها است که در ساعت ۲ نیمه‌شب بالای تخت نوزادشـــان می‌ایستند و سعی می‌کنند معنای نوسانات دست‌ها و بالا و پایین رفتن قفســـه‌ی سینه‌ی نوزاد کوچک را بفهمند. در حقیقت این تفاوت ناشی از این است که مردان مایلند جزءبه‌جزء اطلاعات را به‌طور متوالی دریافت کنند؛ اما خانم‌ها پیش از توجه به جزئیات، کل تصویر را به‌یک‌باره جذب و تحلیل می‌کنند. اگر به دلیلِ بی‌شماریِ درخت‌ها نمی‌توانید جنگل را بینید، سعی کنید پیش از شروع مکالمه به کسی که قرار است ملاقات کنید نگاهی کلی بیندازید.



ببینید چقدر می‌توانید از تماشا و مطالعه‌ی زبان بدن دیگران لذت ببرید. هرچه بیشتر ایـــن مهارت را تمرین کنید، در مذاکره موفق‌تر خواهید بود. دفعه‌ی دیگر که به یک میهمانی کاری شرکت می‌روید هنگام ورود به محل کمی مکث کنید. به‌جای گشتن دنبال کسی که می‌شناسید به دوروبر اتاق نگاه کنید. آدم‌های مهم‌تر را پیدا کنید. سعی کنید بفهمید چه کسانی بر جمع تسلط دارند؟ کارفرمایان کدامند؟ کارمندان کدامند؟ کدام تفاوت‌ها در زبان بدن، موقعیت اجتماعیِ شخص را مشخص می‌کنند؟ اگر در یک گردهمایی اجتماعی هستید، ببینید می‌توانید آدم‌های خوش‌مشرب را پیدا کنید. چه کسانی خجالتی هستند؟ آیا هیچ‌کدام از زن و شوهرها با هم می‌جنگند یا نه؟

پیام‌های ناهمخوان

خواندن زبان بدن آدم‌ها نه ترفندی برای کســـب ســـود، بلکه ابزاری برای گسترش رابطه است. افرادی که زبان بدنی متناقضی از خود نشان می‌دهند، غالباً متوجه این حقیقت نیستند که کلماتشان با احساسات واقعی‌شان، آن‌چنان که از زبان بدنشان مشـــهود است سازگاری ندارد. با بیرون کشـــیدن این ناهمخوانی‌ها و سازگار کردن آن‌ها، هم به خود و هم به طرف مذاکره‌تان لطف بزرگی کرده‌اید.

اگر متوجه شـــدید میان آنچه بدن شـــخص می‌گوید و آنچـــه زبانش بیان می‌کند ناهمخوانی وجود دارد، می‌توانید فرض کنید که داستانی در بین است. معمولاً یکی از این چند حالت صدق می‌کند:

- ✓ شخص متوجه تأثیر خود روی دیگران نیست.
- ✓ زبانِ بدنِ شخص، خواسته‌ای مخفی را آشکار می‌کند.
- ✓ شخص بسیار خسته یا سردرگم است.

در هر صورت لازم اســـت واقعیت را دریابیـــد و در مورد نظراتش و حس‌هایش از او سؤالاتی بپرسید.

یکـــی از معمول‌ترین مثال‌های زبان بدن که با موقعیت همخوانی ندارد، خنده‌های عصبی هستند. خندیدن به چیزی که اصلاً مسخره نیست، نشان‌دهنده‌ی حالت عصبی یا بیقراری است. در حقیقت، افشاگریِ تمام‌عیار است. اگر چنین خنده‌ی عصبی را شنیدید، کمی صبر کنید و بعد مستقیماً شخص را مخاطب قرار دهید و از او بخواهید احساسش را بیان کند. بسته به موقعیت می‌توانید بگویید: «بن، احساست در مورد نرخ‌گذاری چیست؟» یا «بن، نظرت در مورد اضافه کردن لسلی به تیم چیه؟» غالباً آن شـــخص نمی‌پذیرد که برایش مهم است، اما شما این را می‌دانید. به جست‌وجو ادامه دهید. شاید لازم باشد چند بار به موضوع برگردید و تا بیرون کشیدن حقیقت، درخواست‌تان را به شکل‌های مختلف مطرح کنید.



بسیاری از کارمندان گله‌مندند که رؤسایشان پیام‌های بدنی درهم و برهمی می‌فرستند. کلماتشان مثبت، اما زبان بدنشان منفی است. مثلاً، رئیستان شما را برای شرکت در جلسه احضار می‌کند. می‌گوید: «صبح به خیر» و شروع به صحبت در مورد پیشرفت شما در وقت‌شناسی می‌کند. با این همه دست‌به‌سینه ایستاده و سرش را به‌سمتی غیر از شـــما برگردانده، طوری که به شما چپ‌چپ نگاه می‌کند. می‌دانید که این‌ها علاماتی منفی هســـتند. اگر جرأتش را داشـــته باشید، ممکن است بگویید: «ظاهراً چیز دیگری شما را ناراحت می‌کند.» رئیس ممکن است علت ناراحتی‌اش را بی‌پرده بیان کند و یا با مشت روی میز بکوبد و احساسات واقعی‌اش را با رفتاری تند و تیز انکار کند. «چرا خیال می‌کنی چیزی مرا ناراحت می‌کند؟»



خواندن زبان بدن در خانه

آموخته‌ام درونِ دخترِ جوانِ مایکل را خیلی خوب بخوانم. به دلیل اینکه دفتر کارم هم در خانه بود، همیشه هنگامی که او از مدرسه به خانه برمی‌گشت من آنجا بودم. می‌توانستم از روی شدتِ کوبیدنِ دربفهمم روزش را چطور گذرانده. بعد به صدای پاهایش گوش می‌دادم. گام‌هایی شـــاد، سبک و لغـــزان و گاهی ســـنگین از وزن جهانی که روی شانه‌هایش سنگینی می‌کرد.

وقتی خوشحال یا معمولی بود می‌گفت: «سلام، می‌می.» وقتـــی غمگین بود مســـتقیماً به اتاقش می‌رفت تا پیش از آمدن به دفتر من، برای سلام خود را آرام و روبه‌راه کند. اگر برای این کار به خلوت احتیاج داشت، پیش از اینکه به‌سراغش بروم او را مدتی تنها می‌گذاشتم. وقتی دختری متفکر و گوشـــه گیر اســـت. من هرگز در چنین شـــرایطی خود را به او تحمیل نمی‌کردم. اگر او در حالـــت روحی خوبی بود کافی بود فقط لب تر کنم تا بیاید.

آنچه می‌کردم فقط صمیمیت نبود. این حساسیت درواقع سیاست در مذاکره است: وقتی به احساسات شخص و/ یا نیاز او به تنهایی احترام می‌گذاریم، او نیز به احتمال زیاد به همین نیازها در شما احترام می‌گذارد. من بین خودم و او اعتماد ایجاد کردم ـ هر مذاکره کننده‌ای باید عاقل باشد و چنین کند.

مراقب باشید

اگـــر پیام‌های کلامی و غیرکلامیِ گیج‌کننده‌ای از کســـی دریافت می‌کنید، اما آن شـــخص این تناقض را انکار می‌کند، با نقطه‌ی کور مواجه هستید ــ شما چیزی را در مورد دیگران می‌دانید که آن‌ها خود از آن بی‌خبرند. نقاط کور باعث سوء‌ارتباط و دلخوری می‌شوند.

اگر در مذاکره حس کرده‌اید طرف مقابل نقطه‌ی کور دارد؛ باید دائماً واقعیت را کنترل کنید. دریافت‌هایتان را با حرکات بدن او مقایســـه کنید. حتا ممکن اســـت این‌گونه شروع کنید: «باید صحت و سقم این مطلب را کنترل کنم.» بعد مستقیماً به آنچه دریافت کرده‌اید اشـــاره کنید: «احساس می‌کنم دیگر منظور شما را نمی‌فهمم.» یا «احساس می‌کنم لازم است کمی استراحت کنیم.» اگر این نیاز را به گردن بگیرید، بعید است طرف مقابل مقاومت کند و بسیار احتمال دارد اطلاعات صحیح به دست بیاورید. به این ترتیب ممکن است بتوانید به احساساتِ واقعیِ طرفِ مقابل دست پیدا کنید. بعضی اوقات حتا ممکن است علایق نهفته‌ای را کشف کنید.

بیشتر مردم حداقل یک نقطه‌ی کور دارند: جایی که در آن واقعاً نمی‌دانند کلمات و حرکاتشان چگونه دیگران را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. نقاط کور مانند بوی بد دهان هســـتند ــ همه می‌دانند جز خود شـــخص. بهترین راه برای پیدا کردنِ نقاطِ کور، پیشنهاد ارائه‌ی بازخورد به او است.

اگـــر این نقطه‌ی کور به شـــخص دیگری تعلق دارد، باید از او بپرســـید آیا بازخورد شما را می‌خواهد یا نه. اگر پاسخ منفی است آن را باور کنید. شاید لازم باشد برای رسیدگی به موضوع، مقام بالاتری را پیدا کنید ــ کسی که شخص مجبور باشد به حرف او گوش کند.

استفاده از زبان بدن برای تأکید

روی میز بکوبید. بازوهایتان را تکان دهید. بالا و پایین بپرید. این‌ها برخی از راه‌های قدیمی تأکید بر موضوع بحث از طریق حرکات بدن اســـت. این کار معادل نوشـــتن چیزی با حروف بزرگ و قرمزرنگ اســـت. با این همه از این حرکات استفاده نکنید تا واقعاً زمانش برسد.

بالابردن صدا در صورتی که در تمامی طول مذاکره با صدای بلند صحبت می‌کنید هیچ فایده‌ای نخواهد داشت. فقط مثل خروس‌جنگی به نظر می‌آیید. جانی کارسون (Johnny Carson) عادت داشت وکیلش را بوشکین گزافه‌گو خطاب کند. این لقب برازنـــده بود و روی او باقی ماند. خیلی زود، هیچ‌کدام از اطرافیان این وکیل به قیل و قال او اهمیتی نمی‌داد.

اخیراً با یک نقاشی پیزُری به داخل یک نمایشگاه نقاشی رفتیم. وقتی صاحب نمایشگاه یک برچسب بزرگ قرمز روی کار چسباند، ما احساس خوبی پیدا کردیم. اثر را روی تلی از آثار دیگر پرتاب کرد. همه‌چیز در این توده دارای همان برچسب قرمزرنگ بود. قلبمان فروریخت. برچسب قرمز کاملاً معنی‌اش را از دست داد. اگر بیش از حد از صدای بلندتان استفاده کنید، همین نتیجه حاصل می‌شود.[۱]

نکته

کلید اصلی در تفاوت با حد همیشگی است. زبان بدن معمولاً شامل یک سری حرکات است که طبیعتاً باید همراه با میزان‌های مختلف اصوات، ضرباهنگ و بلندی صدا باشد. بعضی اوقات می‌توانید با ایجاد حرکاتی در بدن که با موضوع مکالمه مرتبط باشد تأکید بیشتری به وجود آورید. به‌عنوان مثال، می‌توانید به جلو خم شوید و به‌آهستگی بگویید که خیلی عصبانی هستید. در اینجا همان‌قدر تأکید صورت گرفته ــ شاید هم بیشتر ــ که اگر با تمام نیرو فریاد می‌کشیدید، اتفاق می‌افتاد.

حفظ کنید

در هر مذاکره ممکن است اتفاقات تعجب‌آوری رخ دهد. با این همه کلاً می‌شود گفت هنگام ورود به جلسه‌ی مذاکره باید بدانید چه چیز مهم هست و چه چیز نیست. تا زمانی که موضوع واقعاً مهمی در بین نباشد روی چیزی پافشاری نکنید. به این دلیل است که مذاکره‌کننده‌ی خوب اجازه می‌دهد موضوعات صرفاً آزاردهنده کنار بروند و روی مسائل واقعاً مهم پافشاری کند.

استفاده از علم زبان بدن در مذاکره‌ی بعدی

در فیلم بانوی زیبای من اثر لرنر و لوو (Lerner & Lowe)، پروفسور هنری هیگنیز متوجه می‌شود یک اشراف‌زاده‌ی شهوتران به‌دنبال الیز دولیتل است. هیگنیز در مورد آن اشراف‌زاده می‌گوید: «دور اتاق این‌طرف و آن‌طرف می‌لغزید و از هر روزن بدنش جادو تراوش می‌کرد.» ممکن است هیگنیز در تعریف حرکات زبانِ بدنِ رقیبش اغراق کرده باشد، اما بعضی زنان و مردان ظاهراً این جادوی خاص را دارند. وارد اتاقی می‌شوند و بلافاصله توجه مردم را به خود جلب می‌کنند. این جادوگران لزوماً خوش‌قیافه‌ترین حضار نیستند؛ آن‌هایی هستند که بر زبان بدنشان تسلط کامل دارند. آن‌ها از این توانایی برای پیام‌رسانی استفاده می‌کنند. «من خواستنی، جذاب و لایق توجه هستم.» و وقتی چنین شخصی روی شما تمرکز می‌کند، مطمئن می‌شوید که این شخص به شما توجه دارد؛ این توجه ممکن است باعث رنگ به رنگ شدن شما شود. او برای نشان دادن منظورش به شما از هزاران علامت استفاده می‌کند.

---

۱. پرچم قرمز در نمایشگاه‌های هنرهای تجسمی معمولاً به معنای فروخته شدن اثر است.

از لحظه‌ای که وارد مذاکره می‌شـــوید، باید مراقب زبان بدن همه‌ی حاضران باشید. در تمامی طول مذاکره، مراقبِ حرکاتِ بدنِ طرفِ مقابلتان باشید. روی چهار کانال ارتباطی تمرکز کنید: صورت و سر، بازو و دست‌ها، ساق‌ها و پاها، و بالاتنه. اگر روی همه‌چیز شخصی که مشغول صحبت با شما است تمرکز کنید، بهتر گوش می‌دهید. مشاهده‌ی زبان بدن آن‌ها به شما کمک می‌کند متوجه جزئیات ناگفته‌ای شوید مانند اینکه چه نکاتی مهم‌تر هستند و چه چیزهایی برای طرف مقابل کم‌اهمیت‌ترند.

تغییـــرات کامل در زبان بدن در طول مذاکره ممکن اســـت گویاتر از علائم پراکنده باشند. این تغییرات نشان می‌دهند چه‌چیزهایی برای او بیشتر اهمیت دارد و کدام‌یک تنش‌زا هستند. در بیشتر زمان مذاکره، حریف حالت کلی‌اش را حفظ می‌کند. مراقب هرگونه تغییر از آن حالت باشید. این حرکات نشان‌دهنده‌ی این است که کسی که با او سروکار دارید، به نوعی تغییر موضع داده. توجه کامل به حرکات بدن او بسیار مهم است، اگر او:

- ✓ احساس کند دارید در مورد موضوعی حساس صحبت می‌کنید.
- ✓ دارد علاقه‌اش را از دست می‌دهد.
- ✓ به استراحت یا کش و قوسی نیاز دارد.
- ✓ خلاف جهت بحث شما حرکت می‌کند.

حرکات بدنش را زیر نظر بگیرید! این حرکات مانند علائم راهنمایی هستند. تغییر در حرکات ممکن اســـت به معنی چراغ زرد احتیاط باشـــد که به شما می‌گوید آرام حرکت کنید، نگاه کنید و گوش بدهید. در نهایت، چراغ‌های قرمزی هستند که به شـــما می‌گویند بایستید! الان بایســـتید! بعد از کمی مکث جلوتر بروید. ممکن هم هست چراغ‌های سبزی باشند که می‌گویند بزنید و بروید.



علامت‌های غیرکلامی را نادیده نگیرید. شاید حتا لازم باشد این مشاهدات را همانند صحبت‌ها در دفترچه‌تان یادداشـــت کنید. این یادداشت‌ها به شما کمک می‌کند با حرف‌های ناگفته‌ی شخص مقابل آشنا شوید. آدم‌ها از زبان بدن به اشکال مختلف استفاده می‌کنند.

بدانید جایگاهتان کجاست

مهم‌ترین نکته‌ای که باید در مورد حاضران در اتاق بفهمید این است که آن‌ها هرکدام چه جایگاهی دارند. به‌عنوان مثال در طول مذاکره اگر بدانید کســـی که در کنارش ایستاده‌اید از جایگاهی بالاتر از شما (از نظر ثروت، نفوذ، قدرت یا موقعیت اجتماعی)

برخوردار است، به‌سمت آن شخص مهم لم نمی‌دهید. در مطالعات پیرامون فضاهای شخصی، از اتاقِ آدم‌هایی، بدون آگاهی آن‌ها عکسبرداری شده و بعد صاحبان آن‌ها را کسانی دیگر شناسایی کرده‌اند. همیشه حاضران در جلسه، فضای شخصی بزرگ‌تری را به افرادِ قدرتمندتر اختصاص می‌دهند. شکل ۱ ـ ۱۱ نشان می‌دهد چگونه نحوه‌ی استفاده‌ی شما از فضا علائم خاصی را برای دیگران ارسال می‌کند.

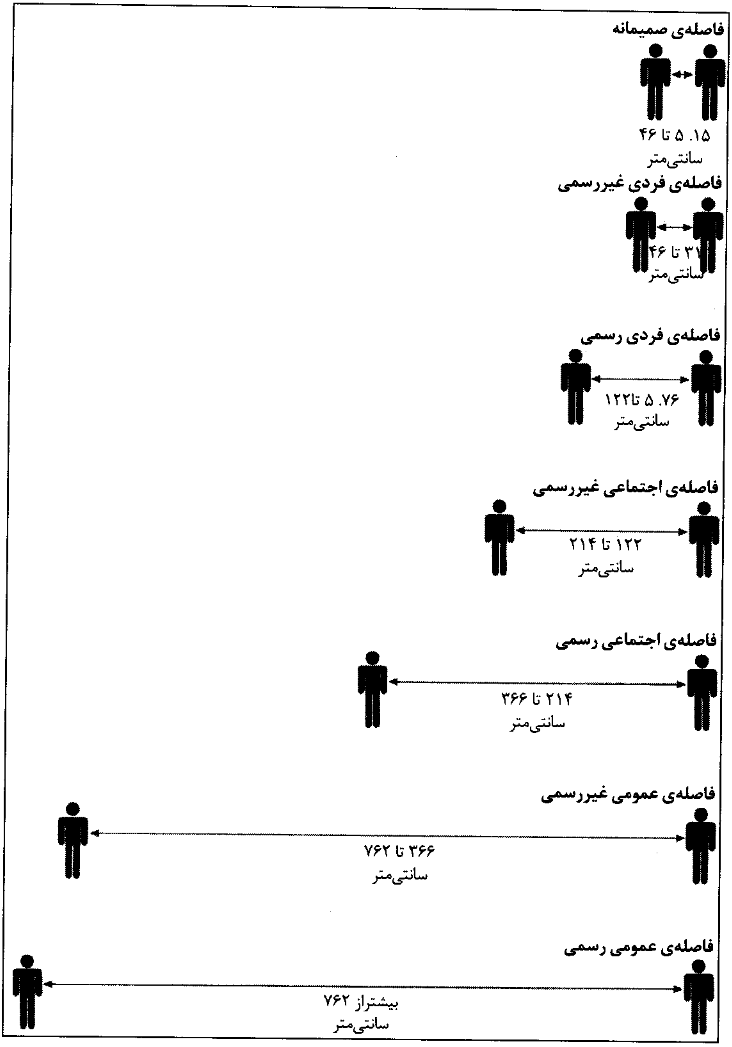
غرایز انسانی

حیوانات در مورد فاصله‌ی فردی، غریزی عمل می‌کنند. برادرزاده‌های من، سه، شش و ده‌ساله مرا به یک پیاده‌روی در حاشیه‌ی کوه‌های بولدر در ایالت کلرادو بردند. پس از گذشتن از یک پیچ، چندین آهو دیدیم: سه ماده‌آهو و سه آهوبره. ماتیوی شش‌ساله زیر لب گفت: «هیس عمه می‌می، بهت می گم چطوری می‌تونیم بهشون نزدیک بشیم.» هر سه پسربچه روی نوک پنجه‌ی پا، انگشت‌های اشاره روی لب، به‌سمت آهوها خزیدند. می‌شد فهمید که این کار را قبلاً انجام داده بودند. وقتی حدوداً به هشت‌متری آهوها رسیدیم، آن‌ها کمی دور شدند. با هرچند قدم که به آهوها نزدیک می‌شدیم آن‌ها هم همان‌قدر عقب‌تر می‌رفتند.

مارک سه‌ساله آهسته گفت: «چرا می‌ترسند؟ ما که نمی‌خواهیم اذیتشان کنیم؟»

آدام ده‌ساله عالمانه گفت: «اون‌ها همیشه دور می‌شوند.»

آدام متوجهِ اصلِ حفظِ فاصله‌ی رسمیِ در جمع شده بود ــ غریزه‌ی حیوانی. ما باز هم جلوتر خزیدیم، اما آهوها هرگز اجازه ندادند فاصله‌ی ما از هشت متر ذره‌ای کمتر شود.



شکل ۱ ـ ۱۱: آیا همان‌قدر نزدیک رئیستان می‌ایستید که نزدیک به همسرتان؟

فاصله‌ها زمانی مطرح می‌شـــوند که مشـــغول آماده کردن اتاق برای جلسه هستید. آدم‌ها تقریباً به‌طور ذاتی می‌دانند وجود یک میز مذاکره‌ی بزرگ، آن‌قدر که فاصله‌ی رسمی بین افراد دور آن حفظ شود، ضرورت دارد.

اگر قرار است کسی جلسه را بگرداند، باید رأس میز بنشیند. تسلط بر صندلیِ ریاستِ جلســـه شاید یکی از آشکارترین و ماندگارترین علائم قدرت، هم در محل کار و هم در خانه باشد. آیا آرچی بانکر در سریال تلویزیونی خانواده‌ی من را به یاد دارید؟ او در محل کارش موقعیت کاری مهمی نداشت، بنابراین صندلی‌اش نمادی بسیار مهم از موقعیت او در خانه بود.

محل صندلی‌ها سر میز مذاکره مهم است، زیرا به‌محض اینکه روابط براساس فواصل مشخص شـــدند، دیگر تغییرشان کار ساده‌ای نیست. پیش از جلسه‌ی بعدی کمی صبـــر کنید و به این فکر کنید که می‌خواهید با دیگر حضار چگونه رابطه‌ای برقرار کنید. با توجه به این مسئله، صندلی‌ها را بچینید.

برقراری اولین تماس

یکی از مهم‌ترین راه‌های شروع جلسه، استفاده‌ی عالی از زبان بدن است. اجازه دهید شور و شوق و انرژی‌تان خود را نشان دهد. دستتان را محکم دراز کنید. به چشمان دیگران نگاه کنید و محکم با آن‌ها دست بدهید. اگر بلد نیستید خوب دست بدهید از الان تمرین کنید. مهارت سختی نیست، اما تعجب‌آور است که چه تعداد از مردم بلد نیستند خوب دست بدهند. اجازه بدهید گوشت بین انگشت شست و اشاره‌تان، گوشت بین انگشت‌های شست و اشاره‌ی طرف مقابل را لمس کند. دستش را فشار دهید، اما آن را نچلانید. یک فشار همراه با تماس چشمی کاملاً کافی است. یکی دو تا بیشتر ممکن است اشتیاق شدید را نشان دهد؛ بیشتر از آن شاید باعث ناراحتی شود.



دو زن امریکایی می‌توانند به‌عنوان سلام و به‌جای دست دادن همزمان هر دو دست را با هم تماس دهند. حتا در یک جلسه کاری اگر رابطه‌ی بین دو زن اجازه دهد در آغوش گرفتن هم مناسب است. اینکه دو مرد که با هم آشنا هستند همدیگر را در آغوش بگیرند، خصوصاً در هالیوود بیش از پیش رایج می‌شود.



سبک دست دادن در همه‌ی جهان یکسان نیست. ظاهراً آلمانی‌ها مردمانی هستند که در یک حرکت دست می‌دهند. فرانسوی‌ها اغلب وقتی به اتاقی داخل و یا از آن خارج می‌شوند دست می‌دهند. ژاپنی‌ها کل داستان دست دادن را با یک خم شدن محترمانه سر هم می‌کنند، اما می‌فهمند که امریکایی‌ها اهل دست دادن هستند و از این رسم استقبال می‌کنند.

نشان دهید که پذیرا هستید (و اگر حریفتان چنین نیست متوجه آن باشید)

اگـر از ابتدای مذاکره به زبان بدن حریفتـان توجه کنید، می‌توانید ببینید او تا چه حد پذیرا است (یعنی نسبت به عقاید شما باز و آماده‌ی شنیدن است). یادتان باشد مراقب هر چهار کانال زبان بدن باشید (قسمت «همه‌کس دوزبانه است» در این فصل را بخوانید). به‌عنوان مثال، مراقب تماس چشمی باشید. تحقیقات نشان می‌دهد در طـول مذاکره، مردم بین ۳۰ تا ۶۰ درصد اوقات به چشـمان یکدیگر نگاه می‌کنند. شنونده‌ای که کمتر از ۳۰ درصدِ زمان به چشمان شما نگاه کند، احتمالاً ناپذیرا است. اگر تماس چشـمی بیشتر از ۶۰ درصد باشد، احتمال این هست که نظر شنونده‌تان مثبت باشد.

جـدول ۱ ـ ۱۱ علائـم مثبت و منفـی پذیرا بودن یا نبودن را نشـان می‌دهد. اگر می‌خواهید آماده و دقیق به نظر برسید یا اگر مایلید این خصوصیات را در حریفتان بیابیـد به‌دنبال علائم مثبت بگردید. احتمالاً هیچ‌وقـت نمی‌خواهید ناپذیرا به نظر برسـید، اما حتماً می‌خواهید بدانید که آیا دیگران چنین هستند یا نه؛ پس باید با علامات منفی در جدول ۱ ـ ۱۱ نیز آشنا شوید.

جدول ۱ ـ ۱۱ زبان بدن در شنونده‌های پذیرا و ناپذیرا

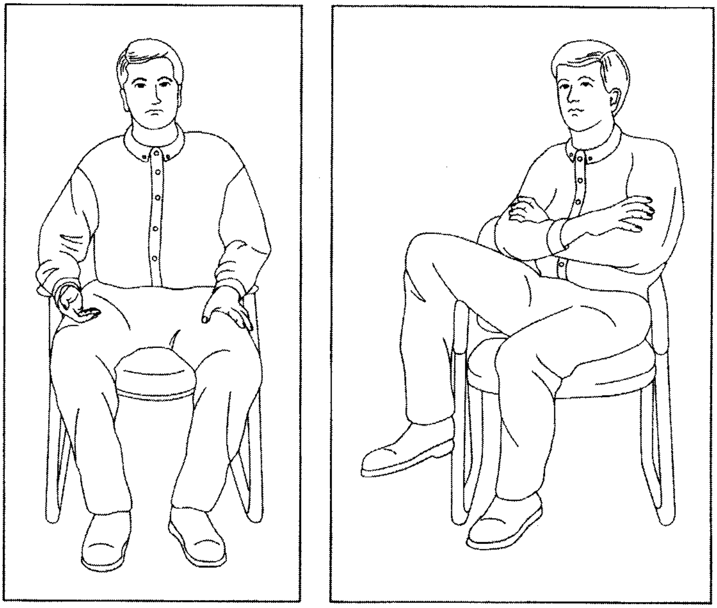
کانال بدنی	پذیرا (علایم مثبت)	ناپذیرا (علایم منفی)
حرکات صورت و چشم‌ها	لبخند، تماس چشـمی زیاد، توجه بیشتر به خود شخص تا به آنچه گفته می‌شود.	بـدون تماس چشـمی یـا نگاه چپ‌چپ، عضلات فک منقبض، پرش گونه‌ها به دلیل تنش، سر کمی از گوینده برگردانده شده بنابراین تماس چشمی یک نگاه چپ‌چپ است.
بازوها و دست‌ها	آغوش بـاز، کف دسـت‌ها روی میز بـاز، آرام روی پا یا روی دسته‌های صندلی و کف دست و انگشـتان صورت را لمس می‌کنند.	مشت‌ها بسته، دست به سینه، کف دست روی دهان یا مشغول مالیدن پشت گردن

ساق‌ها و پاها	نشسته: ساق‌ها کنار هم و یا کمی جلوتر از دیگری (انگار شروع یک مسابقه‌ی دو باشد).	ایستاده: ساق‌ها مثل قیچی روی هم به‌طرف مخالف گوینده اشاره می‌کنند.
	ایستاده: وزن به‌طور مساوی پخش شده، کف دست‌ها روی کمر، بدن کمی به طرف گوینده خم شده.	نشسته یا ایستاده: ساق‌ها و پاها به طرف خروجی
بالا تنه	نشسته بر لبه‌ی صندلی، دکمه‌های کت را باز کرده، بدن متمایل به‌سمت گوینده.	در صندلی لم داده، دکمه‌های کت کماکان بسته

افراد پذیرا با دست‌های باز که کف آن‌ها را به نمایش می‌گذارد ظاهری آرام دارند و این آمادگی آن‌ها برای بحث را نشان می‌دهد. کف دست هرچه بیشتر معلوم باشد، میزان پذیرش او بیشتر است. آن‌ها چه نشسته باشند چه ایستاده، به‌سمت جلو متمایل هستند. مذاکره‌کنندگان پذیرا، تکمه‌های کتشان را باز می‌کنند. آقای راجرز، مجری برنامه‌های تلویزیون، همیشه کتش را درمی‌آورد و زبان بدنی یک فرد باز و صادق را نشان می‌دهد که آماده‌ی شنیدن حرف‌های شماست.

در مقابل، افرادی که مایل به شنیدن نیستند، ممکن است دست‌هایشان را به کمر بزنند، در صندلی لم بدهند یا به حالت تدافعی دست‌به‌سینه بنشینند. آدم‌های ناپذیرا مشت‌هایشان را گره می‌کنند و یا قسمتی از بدنشان را در مشت می‌فشارند. انداختن پا روی دسته‌ی صندلی ممکن است حرکتی باز به نظر برسد، اما مراقب باشید؛ غالباً این حرکت نشان‌دهنده‌ی بی‌توجهی است. شکل ۲ ـ ۱۱ علایمِ زبانِ بدنِ کسی را که پذیرا است و همین‌طور فردی را که ابداً این‌چنین نیست نشان می‌دهد.

تحقیقات نشان می‌دهد گروه‌هایی که با نشان دادنِ زبانِ بدنِ پذیرا، مذاکره را شروع می‌کنند، بیشتر احتمال رسیدن به توافق را دارند (آن‌چنان که در سمت چپ نمودار ۲ ـ ۱۱ نشان داده شده است). این نتیجه‌گیری درست به نظر می‌آید؛ چه این حالت یک تصمیم ناخودآگاه و چه به‌عنوان سیاستی مدبرانه برای شروع جلسه با رفتاری مثبت بوده باشد. به‌علاوه، حالات تدافعی مسری نیز هستند. اگر شخصی حالتی تدافعی به خود بگیرد و این حالت را مدتی حفظ کند، خودتان خواهید دید که دیگر حاضران در اتاق نیز همین حالت را به خود می‌گیرند.



شکل ۲-۱۱: ترجیح می‌دهید با کدام فرد مذاکره کنید؟

رؤیت تغییرات

مشـــاهده‌ی نحوه‌ی نشستن یا ایســـتادن افراد (مانند جدول ۱ ـ ۱۱)، فقط گام اول در خواندنِ زبانِ بدنِ دیگران است ــ هرچه باشد آدم‌ها که مثل مجسمه خشکشان نمی‌زند. آن‌ها حرکت می‌کنند؛ حالت و حرکاتشان به تناسب احساسات و نظراتشان تغییر می‌کند. به این تغییرات توجه کنید، چون اهمیت دارند. ممکن اســـت به این معنی باشـــند که شخص دارد ناآرام می‌شود یا شـــاید تغییری در میزانِ پذیرش او ایجاد شده.

وقتی ســـطح پذیرش شخص به افکار شـــما افزایش می‌یابد، ممکن است شاهد این علامات باشید:

- ✓ سرش را کج می‌کند.
- ✓ چشمانش نیم‌بسته می‌شوند.
- ✓ عینکش را برمی‌دارد یا با آن بازی می‌کند.
- ✓ برآمدگی روی بینی‌اش را با نوک انگشت مالش می‌دهد.

- ✓ به جلو متمایل می‌شود، پایش را از روی پای دیگرش برمی‌دارد و به لبه‌ی صندلی لیز می‌خورد.
- ✓ تماس چشمی‌اش بیشتر می‌شود.
- ✓ دست‌هایش را روی قفسه‌ی سینه می‌گذارد.
- ✓ پیشانی یا چانه‌اش را مانند مجسمه‌ی متفکر لمس می‌کند.
- ✓ شما را (به علامت کسب اطمینان و نه قطع سخن) لمس می‌کند.

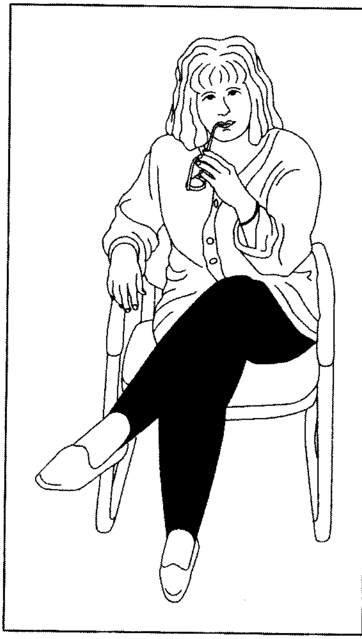
شکل ۳ ـ ۱۱ شخص پذیرا را نسبت به موقعیتِ طرفِ دیگرِ مذاکره نشان می‌دهد.

درست همان‌طور که می‌توانید افزایش پذیرشِ عقایدتان را توسط حریف از طریق تماشای زبان بدن او محاسبه کنید، می‌توانید علائمی را از افزایشِ مقاومت نیز در او دریابید. به‌عنوان مثال، اگر فردی پشت گردنش را با دست چسبیده، می‌توانید این حرکت را به‌طور کاملاً تحت‌اللفظی این‌گونه تعبیر کنید که «بزنم گردنش رو بشکنم».

در اینجا حرکات دیگری را آورده‌ایم که نشان‌دهنده‌ی مقاومت است:

- ✓ با حالت عصبی بی‌قراری می‌کند (نمی‌تواند با آرامش، حرف‌ها را بپذیرد).
- ✓ تماس چشمی‌اش کم می‌شود (نمی‌تواند آنچه همراه با تماس چشمی گفته می‌شود بپذیرد).
- ✓ دست‌هایش را پشتش می‌گذارد (یعنی سعی می‌کند خود را کنترل کند ــ در مقابل وسوسه‌ی انجام حرکتی به‌طور کلامی یا جسمی مقاومت می‌کند).
- ✓ دستش را روی دهانش می‌گذارد (احتمالاً یعنی می‌خواهد مانع از اظهار نظری منفی شود).
- ✓ انگشتانش را به هم گره می‌زند.
- ✓ بازو یا مچش را محکم می‌چسبد.
- ✓ دست به سینه می‌شود.
- ✓ چشمانش را آشکارا می‌بندد.
- ✓ ادای مشت کردن را درمی‌آورد.
- ✓ پاها یا بدنش را طوری می‌چرخاند که رو به در خروجی قرار بگیرند.

شکل ۳ ـ ۱۱: این زن به آنچه می‌گویید گوش می‌دهد.



شکار علائم بی‌حوصلگی

یکی از مهم‌ترین پیام‌های زبان بدن که باید در هر مکالمه‌ای، خصوصاً در مذاکره‌ها، به‌دنبال آن بگردیم، بروز علائم بی‌حوصلگی است. از پنجره به بیرون نگاه کردن، سر را با کمک دست بالا نگه داشتن، وررفتن با چیزی چنان که توجه کامل او را به خود جلب کند، ضرب گرفتن روی میز، تمامی این علامات نشـان‌دهنده‌ی این است که شنونده دیگر توجهی نمی‌کند.

نکته

اگر متوجه شـوید طرف مذاکره‌تان علائمی از بی‌حوصلگی نشان می‌دهد، چه باید بکنید؟ افراد بی‌حوصله در صندلی‌شـان جابه‌جا می‌شوند، وول می‌خورند، یا با پا به خروجی اشاره می‌کنند. مبادا بلندتر یا سریع‌تر صحبت کنید. در عوض بگویید: «صبر کنید. لازم است واقعیتی را بررسی کنم. احساس می‌کنم دارم مسیر را اشتباه می‌روم. چه اتفاقی افتاده؟» و بعد گوش کنید. ممکن است بفهمید چه‌چیزی واقعاً مانع از این شده که این شخص یا گروه نظرات شما را بپذیرند. بررسیِ واقعیت، باعثِ صرفه‌جوییِ زیادی در وقت می‌شـود و برای شـما به‌عنوان فردی دارای قوه‌ی ادراک و مایل به مخاطره در شنیدن حقیقت، کسب احترام می‌کند. همین یک واقعیت به‌تنهایی در طول هر مذاکره موجب به دست آمدن امتیازات عظیمی برای شما خواهد شد.

همیشه اعتماد به نفستان را حفظ کنید

نشـان دادن اعتمادبه‌نفس در طول مذاکره مهم است. نداشتن اعتمادبه‌نفس، باعث بروز حالت عصبی می‌شود. اگر زبان بدنتان نشان دهد عصبی هستید، حریفتان ممکن است تصور کند که شما برای حفظ یک موقعیت مستحکم در مذاکره به‌اندازه‌ی کافی قابل‌اعتماد نیستید. این شخص ممکن است برای رسیدن به توافق، تمایل کمتری به مصالحه در مورد مسائل داشته باشد.

علاوه بر حصول اطمینان از اینکه زبانِ بدنِ خودتان نشان‌گرِ اعتمادبه‌نفستان است، می‌توانید سطح اعتمادبه‌نفس حریفتان را نیز بسنجید. آگاهی از توانایی طرف مقابل، به‌عنوان مذاکره‌کننده، به شما کمک می‌کند اهداف، محدودیت‌ها، پیشنهادهای اولیه و نحوه‌ی اتمامِ معامله را تعیین کنید. مشـاهده‌ی زبان بدن، کلیدی برای سنجشِ میزانِ آسودگیِ طرفِ مذاکره در طول جلسه است.

افراد بالغ نیز مانند بچه‌ها وقتی عصبی هسـتند در صندلی‌شـان وول می‌خورند (گرچه این ممکن اسـت نشـانگر بی‌حوصلگی یا مشـغله‌ی ذهنی دیگری باشد). همچنین جنب‌وجوش‌های عصبی ممکن اسـت شـامل دسـت در دهان کردن،

فعالیت

معماهای مذاکره

✓ می‌توانید برای درک بیشتر اهمیت و مفهومِ زبانِ بدن، بازی آشنای پانتومیم را تغییر دهید. این دو شکل به نظر بهترین راه‌ها می‌آیند:

✓ یک نفر ادای یک احسـاس را دربیاورد و بقیه‌ی بازیکنان آن را شناسـایی کنند. این بازی سـاده و سـرگرم‌کننده است و نشان می‌دهد در ارتباطـاتِ رودررو چه راه‌های متنوعـی بـرای ایجاد رابطـه‌ی غیرکلامی وجود دارند.

✓ بازیکنـان می‌توانـند کل یـک مذاکره را چه به‌تنهایی یـا گروهی تقلیـد کنند. فرد یـا گروه مقابل باید دقیقاً بگوید مذاکره در مورد چیسـت و چـه موقعیت‌هایی نمایش داده می‌شوند.

چنگ زدن گوشه‌های لباس، بازی با پول خرد، بازی با وسایل داخل کیف دستی، یا بازی با هر وسیله‌ی شخصی دیگر است. آدم‌ها وقتی عصبی هستند فاصله‌شان را با طرف مذاکره بیشـتر می‌کنند. آن‌ها مداوماً بدون اسـتفاده از لغات از طریق صاف کردن گلو، مکث هنگام صحبت یا ایجاد صداهای ته حلقی حال و روزشـان را نشان می‌دهند.

افرادی که اعتمادبه‌نفس دارند، دست‌هایشـــان را به شـــکل قله‌ی کوه نگه می‌دارند (نوک انگشت‌هایشـــان را به هم می‌چســـبانند تا به شکل قله‌ی کوه دربیاید). صاف نشستن و حفظ تماس چشمی هم از نشانه‌های اعتمادبه‌نفس هستند. فردی که دارای اعتمادبه‌نفس است هنگام نشستن بدنش را کمی بالاتر از دیگران قرار می‌دهد. تکیه دادن پا به جایی نه فقط نشانه‌ی داشتن اعتمادبه‌نفس، که به معنی تعیین حدود هم هست. اگر بتوانید پایتان را روی هرچیزی بگذارید آن را به دست آورده‌اید.

تکیه به پشتی صندلی درحالی‌که دست‌هایتان را پشت سر به هم قفل کرده‌اید اصولاً یک رفتار امریکایی اســـت ــ و یک حرکت مردانه. در حقیقت تصور اینکه زنی این کار را انجام دهد مشکل است. این حرکت نشان‌دهنده‌ی اعتمادبه‌نفس و عقب‌نشینی تدریجی از یک حالت تهاجمی است. عموماً نشانه‌ی خوبی است و نشان می‌دهد که موانع کنار رفته‌اند ــ زمان برای انجام معامله مناسب است.

انجام معامله

غالباً انجام معامله به معنی پایانِ عملِ مذاکره با شـــخص مقابل اســـت. فروشنده‌ی بیمه‌ای را تصور کنید که به طرف خریدار خم شـــده و با اشاره‌ای اطمینان‌بخش از او می‌خواهد تا فرم درخواستی را امضا کند. مأمور مذکور صدایش را پایین می‌آورد، تن صدایش را ملایم می‌کند، با فرم تکمیل‌شـــده به جلو خم می‌شود و می‌گوید: «اگر همه‌ی اطلاعات صحیح هستند، نامتان را اینجا بنویسید.»

انجام معامله یعنی نزدیک شدن. فاصله‌ی صمیمانه ــ لمس کردن یا قرار گرفتن در فاصله‌ی ۱۵/۵ تا ۴۶ سانتی‌متری ــ که معمولاً در روابط عاطفی و شخصی رعایت می‌شود. با این‌همه، ممکن است متوجه شوید هرچه به توافق بیشتری می‌رسید یا به انجام معامله نزدیک‌تر می‌شوید، به‌طور طبیعی فاصله‌تان را با طرف مذاکره کمتر می‌کنید. فروشنده‌ی خوب می‌داند که لمس بازو یا دست مشتری به شکلی مناسب انجام معامله را تضمین می‌کند.

زبانِ بدنِ حاکی از پذیرش، در افراد مختلف بسیار متفاوت است. زمان دقیق رسیدن به توافق بیشتر با ملایمت و نه به شکلی ناگهانی فرامی‌رسد. به‌ندرت ممکن است کسی هنگام رســـیدن به تصمیمی مبنی بر انجام یک معامله با شادی به هوا بپرد. تجربه نشان می‌دهد هرچه معامله بزرگ‌تر باشد، در آن لحظه‌ی جادویی که طرف مقابل در ذهنش تصمیم به توافق می‌گیرد، نمود آن بی‌سروصداتر است. سپس موارد معامله را هر دو طرف کلاً بازبینی می‌کنند تا مطمئن شوند معامله قابل‌پذیرش است.

هر فرهنگ برای نشـــان دادنِ پایانِ مذاکره، زبانِ بدنِ خاص و ســـنتی خود را دارد. عموماً طرفین با یکدیگر دست می‌دهند. گاهی با در آغوش گرفتن یکدیگر، دست بر شانه‌ی دیگری زدن و یا کوفتن کف دستشان بر کف دست دیگری نشان می‌دهند. عموماً یک ارتباط فیزیکی برقرار می‌شـــود. همیشـــه ـــ در همه‌جای دنیا ـــ تماس چشمی برقرار کنید و از طریق نگاه رضامندی خود را نشان دهید. زبان بدنتان را با استفاده از کلمات دلگرم‌کننده، حمایتگر و مثبت تقویت کنید. هر دو طرف باید از این معامله احساس خوبی داشته باشند.

اگر معامله‌ای را انجام دادید، فراموش نکنید که به مفاد توافق‌نامه عمل کنید. این پیگیری مهم است. هیچ‌چیز بدتر از این نیست که با کسی در مورد معامله‌ای دست بدهید و بعد چند روز از طرف معامله‌تان خبری نداشته باشید. از برداشته شدن گام بعدی مطمئن شوید. اگر این کار وظیفه‌ی مستقیم شما نیست، مرتباً با فرد مسئول در تماس باشید. شما معامله را به انجام رسانده‌اید، پس تمامیت شما در معرض خطر است.

هرچه می‌بینید باور نکنید

زبان بدنی بیشـــتر از آنکه جانشین کلمات باشد، باعث تقویت آن‌ها می‌شود. بعضی حرکات و رفتارها را می‌توان به نسبت شرایط و شخص تعبیر کرد. به‌عنوان مثال:

- ✓ سیخ نشستن ممکن است نشان‌دهنده‌ی حالت خشک معامله‌گرانه و یا به دلیل خشکی پشت ناشی از زیاد تنیس‌بازی کردن در روز قبل باشد. مراقب زبان بدن باشـــید، اما برای به دست آوردنِ معنی صحیح، مشاهداتتان را با کلمات گفته‌شده ترکیب کنید.
- ✓ حرکات خشمگینانه وقتی بروز می‌کنند که شخص واقعاً خشمگین است ؛ با این همه امکان دارد برای قیافه گرفتن از این حرکات استفاده شود. به علاوه یادتان باشد بعضی آدم‌ها به‌طور طبیعی اهل هارت‌وپورت هستند.

حرکات زبان بدن را همانند بقیه‌ی اطلاعاتی که در طول مذاکره به دست می‌آورید با احتیاط بررسی کنید.

حرکات متفاوت در افراد متفاوت

اگر فردی را خیلی خوب نمی‌شناسید در مورد آگاهی‌تان از زبان بدن او خیلی مطمئن نباشید. هر فرد، زبان بدنی خاص خود را دارد. فرزند خانواده ممکن است بگوید پدر

یا مادرش چه زمان خشمگین هستند، حتا اگر زبان بدنی مورد استفاده‌ی او برعکس آن چیزی باشد که مردم استفاده می‌کنند. به‌عنوان مثال، اگرچه سکوت معمولاً حاکی از آرامش شخص است، بعضی والدین هنگام خشم خاموش می‌شوند. در چنین خانواده‌هایی، فرزندان خیلی زود می‌آموزند سکوت یعنی دردسر در راه است.

اوضاع را در نظر بگیرید

هرچه به حرکات زبان بدن حساس‌تر می‌شوید، از تفاوت‌های بین مفاهیم و اشارات آگاهی بیشتری پیدا می‌کنید. مشت گره‌شده معمولاً نشانه‌ی خشم است. این مشت بالای سر به معنی خشمی خاموش است. همین مشت در حال بالا و پایین رفتن، مخصوصاً اگر خود شخص هم بالا و پایین می‌پرد و جیغ می‌کشد، ممکن است نشانه‌ی شادی مفرط باشد.

قوانین زبان بدن همانند دیگر معیارهای اجتماعی در کشورهای مختلف متفاوت هستند. بهتر است پیش از اینکه خیلی از کشورتان دور شوید با زبان بدنی آن سرزمین همانند زبان کلامی آن‌ها آشنا شوید.

آماده‌ی لاف‌زنی‌ها باشید

بیشتر افراد بالغ در هنر «تظاهر»، زبردست هستند. آدم‌ها تمایل دارند در محیط کاری، احساسات واقعی‌شان را مخفی کنند. ممکن است مذاکره‌کنندگان، تمامیِ علائمِ پذیرشِ معامله را نشان دهند، درحالی‌که عکس‌العمل واقعی‌شان دقیقاً مخالف آن است. اگر تصور می‌کنید طرف مقابل پیشنهادتان را پذیرفته، سعی کنید معامله را تمام کنید. این کار دریافت شما از زبان بدن او را خوبی می‌آزماید. اگر نتوانستید معامله را تمام کنید، آنچه دیده‌اید چیزی جز پذیرش او بوده. دفعه‌ی بعد که همین عکس‌العمل را از آن شخص دیدید گول نخورید ــ و باز هم برای انجام معامله سعی کنید.

لبخند تقریباً همیشه نشانه‌ی شادی است. با این همه، گاهی شرایط اجتماعی ایجاب می‌کند علی‌رغم روح ناشادتان لبخند بزنید. لب‌هایی که به‌سختی و از روی اجبار به عقب کشیده می‌شوند، تعهد به وظیفه و نه شادمانی را نشان می‌دهد. و پوزخند (یک گوشه‌ی دهان به‌سمت بالا کشیده می‌شود) احساسِ برتریِ عبوسانه را آشکار می‌کند که ــ مثل لبخندی که شخصیت منفی فیلم‌های وسترن قدیمی، درست قبل از شلیک به شخصیت مثبت فیلم روی صورت دارد.

یادتان باشد تفاوت بین آنچه در حرکات بدن می‌بینید و آنچه از آن‌ها مورد نظر است بیشتر تصادفی هستند. این تفاوت‌ها عموماً نتیجه‌ی نقشه‌ی شیطانی نیستند،

اما اگر اشـــتباه کنید بر شـــما همان تأثیر را خواهد گذاشت. هدف از این فصل فقط ممانعت از گمراه شـــدن شما توسط زبان بدنی است که با کلماتِ گفته‌شده تفاوت دارنـــد. اگر چنین تفاوتی را مشـــاهده کردید، خیال نکنید آن شـــخص عمداً قصد گمراهی شما را دارد.

فعالیت

می‌توانید با مطالعه‌ی دو اثر خلاق: زبان بدن اثر ژولیوس فست (Julius Fast) و چطور آدم‌هـــا را مثل کتاب بخوانیم اثر ژرارد ای. نیرنبـــرگ و هنری اچ. کالرو (Gerard I. Henry H. Calero – Nierenberg)، در مورد زبان بدن بیشتر بیاموزید. هر دو کتاب دارای فهرستی از کتاب‌های بسیار خوب هستند.

اخبار داخلی

تجربه‌ی مشکلات

پـــس از این همه آموزش و برپایی ســـمینارهای متعدد در مورد این موضوع، هنوز هم در خواندن زبان بدن اشـــتباه می‌کنم. درست پس از نوشتن اولین رونویـــس این فصل، جلســـه‌ی مهمی در دفترم داشتم. طرف من یک تهیه‌کننده‌ی معروف فیلم‌های مستقل بود، اما هیچ‌وقت او را از نزدیک ندیده بودم. او وارد دفتر کارم شـــد و مســـتقیماً به‌ســـمت گوشه‌ی اتاق رفت که دو مبل بزرگ، یک میز کوتـــاه جلو مبلی و یک جفت صندلی در آن قرار داشت.

او بـــرای نشســـتن نیمکت دســـته‌دار دو نفری را انتخاب کرد، دستانش را روی دسته‌ها گذاشت و با پاهایی باز از هم بحث را شروع کرد. به خودم گفتـــم: «وای، این آدم واقعاً با مـــن باز برخورد می‌کنـــد. ابداً به آن سرســـختی کـــه می‌گویند نیست.» به بحث ادامه دادیم. کم‌کم متوجه شدم او به همان سرسختی و کله‌شقی است که به آن شهرت داشت.

با ناراحتی به خانه رفتم و همه‌چیز را برای می‌می تعریف کردم. او با دقت گوش کرد و بعد یادآوری کرد میهمان من همچنین بسیار چاق است و گشاد نشســـتن او به این دلیل بوده کـــه فقط همین‌طور می‌توانسته راحت بنشیند. می‌می بعداً متوجه شد زبان بدن او هم مالکانه بوده. او پس از ورود به دفتر کاملاً حالت مالکیت داشته و تقریباً در تمام طول مذاکره، یک نیمکت دونفره را به خود اختصاص داده بود.

نهایتاً ما قرارداد را بســـتیم. در جلسه‌ی بعد من در خواندن حرکات او دچار اشتباه نشدم. به‌سختی چانه زدم. نرم کردن او کمی طول کشید، اما موفق شدم ـ تا حدودی به این دلیل که می‌دانستم لازم است او را قانع کنم. در جلســـه‌ی اول پیشرفت کمتری داشتم، زیرا به‌اندازه‌ی کافی بر اوضاع مسلط نبودم. فکر می‌کردم قبلاً به توافق رسیده‌ایم. بعد از اینکه می‌می اشـــتباهاتم را در مـــورد خواندن زبان بدن اصلاح کرد سخت‌تر تلاش کردم.

اخبار داخلی

ظاهر فریبنده

اخیراً مذاکره‌ای طولانی داشتم که بیش از پنج ماه طول کشید. من و موکلانم با طرف دیگر نشست‌ها و جلسات بسیاری بر سر میز غذا داشتیم. در تمامی جلسات، طرفینِ مقابل سرحال و علاقه‌مند به نظر می‌رسیدند. کلمات و حرکات بدنی دلگرم کننده و حاکی از علاقه بودند. من و موکلانم هر بار جلسه را در حالی ترک می کردیم که احساس می کردیم آن‌ها صحبت‌هایمان را شنیده و فهمیده‌اند. در بعضی جلسات مشاورانی جز مشاوران همیشگی طرح نیز شرکت کردند. آن‌ها نیز همین دریافت را داشتند که طرف مقابل به‌سمت توافق با ما حرکت می کند.

این مذاکرات طولانی با یک تماس تلفنی سه‌جانبه که برای تأیید جزئیات معامله برقرار شده بود به اوج خود رسید. یک تهیه کننده‌ی نیویورکی در طرف سوم مذاکره روی خط بود. موکلان من منتظر بودند. چندین عضو از گروه دیگر هم به ارتباط ملحق شده بودند.

رئیس شرکت مقابل شروع به صحبت کرد. از شنیدن کلماتی مخالف آنچه انتظار داشتیم حیرت‌زده شدیم. «تصمیم گرفته‌ام این معامله را انجام ندهم.» این اولین جمله‌اش بود. ادامه داد: «ما همه به‌سختی روی این موضوع کار کرده‌ایم و می‌خواستم به همه‌ی شما بگویم نظرم چیست.» چهار دلیل برای رد معامله عنوان کرد که همه‌ی آن‌ها را قبلاً شنیده بودیم و در طرح پیشنهادی به تک‌تک آن‌ها چندین بار به شکل مدون پاسخ داده شده بود. بدون شک او طرح ما را نفهمیده بود.

موکل‌های من آن‌چنان ناراحت شده بودند که سر کار نرفتند. به‌جای اعلام بیماری، اعلام «انزجار» کردند. وقتی به من گفتند قصد چه کاری را دارند، به آن‌ها گفتم در قراردادشان مرخصی استعلاجی و نه « مرخصی انزجاری » منظور شده. با این همه آن‌ها اعلام انزجار کردند. این اقدامِ آن‌ها، جلب توجه کرد. رئیس شرکت آن روز بعدازظهر موکلان مرا به خانه‌اش دعوت کرد، صحبت کردند و قرار جلسه‌ی دیگری گذاشتیم.

می‌دانستم باید علاقه و توجه طرف مقابلم را جلب کنم. ما نمودارها و جدول‌هایی تهیه کردیم. برای ارائه‌ی طرح پیشنهادی‌مان، کلمات جدیدی اختراع کردیم. نتیجه‌ی تلاشمان را داخل دو دفترچه‌ی زیبای جلدچرمی قرار دادیم که اسامی دو مدیر روی جلد آن‌ها حک شده بود.

تماشای زبانِ بدنِ آن‌ها مسحورکننده بود. در گذشته طرف صحبت من مشتاقانه به جلو خم می‌شد، سرش را تکان می‌داد و می گفت: «می‌فهمم». او تمامی علائم رایج تأیید را از خود بروز می‌داد. این بار در میانه‌ی ارائه‌ی طرح پیشنهادی، کمی گیج می‌نمود. با سرزندگی و هیجان‌زده فریاد می کشید: «آهان گرفتم، گرفتم». آن‌چنان می‌خندید که انگار همین الان یک بازی تک به تک بسکتبال را تمام کرده‌ایم. گفت: «بسیار خوب، موافقم». فکر کردم می‌خواهد کف دست بر دستم بکوبد.

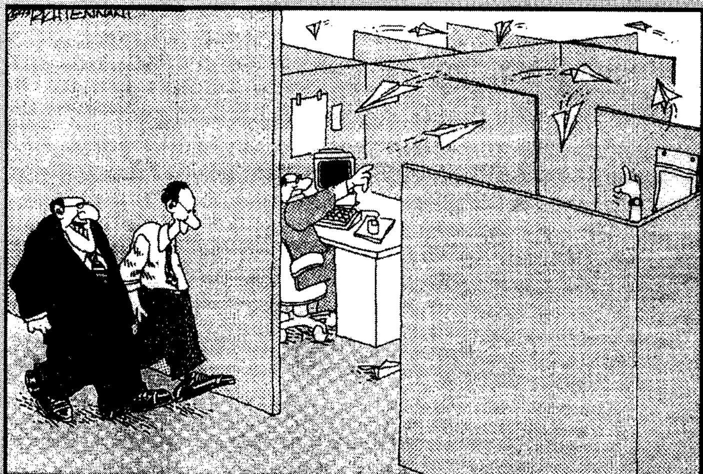
او در مورد زبان بدنی همه‌چیز را می‌دانست. علی‌رغم اینکه کلمات مرا نمی‌فهمید، می‌دانست

چگونه علاقه‌مند، سرحال و موافق به نظر بیاید. وقتی آن کلمات را تغییر دادیم و چند عکس اضافه کردیم، به درون او دست یافتیم. پس از آن، او از تظاهر ماهرانه‌اش به دقیق گوش کردن دست برداشت و حالت یک بچه‌ی ذوق‌زده از آب‌نبات چوبی را به خود گرفت. پس از رد شدن از این مانع بقیه‌ی کار آسان بود. در عرض یک ماه قرارداد را امضا کردیم.

بخش ۵

همان را که هست بگویید

موج پنجم اثر ریک تِننت



«خوب مودنیک، پس می‌گویی که حرف زدن در
اداره را ۸۵٪ کاهش داده‌ای؟»

در این بخش...

مراقب باشـــید هرآنچه در مذاکره می‌گویید واضح، مختصر و مفید باشد. این بخش مملو از توصیه‌های عملی برای ارتباطات بهتر و مواردی اســـت که برای رساندن مقصود خود باید از آن‌ها پرهیز کنید. ما یک فصل کامل را به مذاکره‌ی تلفنی اختصاص داده‌ایم، زیرا صحبت از طریق تلفن به یک سری مهارت‌های خاص نیاز دارد. اگر احساس می‌کنید کسی منظور شما را نمی‌فهمد، شـــاید این بخش بتواند به شما نشان دهد چطور منظورتان را تفهیم کنید.

فصل ۱۲

کنترل از طریق شفاف‌سازی

در این فصل

- شفافیت گفتارتان را آزمایش کنید
- توصیه‌هایی برای ارتباط شفاف
- شفافیت بین فرهنگ‌ها

آنچه در هر گام مذاکره از کلام شــفاف جاری می‌شــود، قدرت ناب است. متأسفانه توانایی ابرازِ واضحِ عقاید با شــخص زاده نمی‌شود. این فصل عملاً درس کوتاهی در مهارت‌های ارتباطی اســت و به شما نشــان می‌دهد در هر مرحله از مذاکره چگونه صحبت کنید، بنویسید و عقاید خود را به‌روشنی بیان نمایید.

تــوانِ ایجادِ ارتباطِ شــفاف یکی از شــش مهــارتِ اصلیِ مذاکره اســت. با انجام تمرینــات می‌توان فهمیــد که چگونه مهارت‌های ارتباطــی مذاکره را تحت تأثیر قرار می‌دهند، و اگر مذاکره‌تان هم به دلیل ضعف ارتباطی در حال لغزش باشــد متوجه می‌شوید.

برای تقویت توانایی برقراریِ ارتباطِ روشن و شفاف در خود، بازی‌هایی را که در این فصل به آن‌ها اشاره شد، انجام دهید. همان‌طور که تمرینات ورزشی به شما امکان می‌دهند توپ را از روی خط آزاد درون ســبد بیندازید، این فعالیت‌ها نیز به ایجاد مهارت‌هــای ارتباطی کمک می‌کنند. اگر می‌خواهید در همه‌چیز بهترین باشــید، مهارت‌های مربوطه را تمرین کنید.

مفهوم شفاف بودن

از بســیاری جهات ارتباط شفاف، روی دیگرِ خوب گوش دادن است. همان‌طور که نمی‌توانید خیلی خوب گــوش بدهید، همان‌طور هم نمی‌توانید خیلی واضح حرف

بزنید. ممکن است بتوانید زیادی گستاخ، زیادی سریع یا زیادی کُند باشید، اما نمی‌توانید بیش از حد شفاف باشید.

شفاف بودن به این معنی نیست که در اولین فرصت موضعتان را آشکار کنید یا از ابتدا چارچوب‌هایتان را نادیده بگیرید. شفاف بودن خیلی ساده، یعنی وقتی صحبت می‌کنید، می‌نویسید یا به هر روش دیگر ارتباط برقرار می‌کنید، شنونده‌ی شما پیامتان را دریافت کند. به همین سادگی. چرا آدم‌های زیادی در این کار موفق نیستند؟

نکته

دلیل اینکه تعداد زیادی از مردم در برقراری ارتباط موفق نیستند، این است که آن‌ها از این زاویه به یک ارتباط نگاه می‌کنند: من چه می‌خواهم بگویم؟ بی‌فایده است. شما باید از دیدگاه مخاطب به موضوع نگاه کنید. از خود این سؤال را بپرسید: انتظار دارم شنونده‌ی من در نتیجه‌ی برقراری این ارتباط چه‌کاری انجام دهد، چه بیندیشد یا احساس کند؟

ابتدا شما باید در مورد اهدافتان با خود روراست باشید (درمورد تعیین اهداف فصل پنج را بخوانید). سپس باید در مورد شنونده اطلاعاتی به دست آورید، بفهمید چه صافی‌هایی وجود دارند و چگونه می‌توان از آن‌ها رد شد تا منظور شما را بفهمند.

نظرات‌تان را به ترتیبی ادا کنید که شنونده آن‌ها را بفهمد. او باید هنگام صحبت شما، سرش را به علامت تأیید تکان دهد. نباید از موضوع پرت بیفتد یا در مورد هدفی که دنبال می‌کنید احساس عدم اطمینان داشته باشد. حتماً شنونده را از نقطه‌ی آ به نقطه‌ی ب برسانید.

اگر این روش برایتان جدید است از یک روش ساده استفاده کنید. برای سازمان‌دهی افکارتان و ایجاد ارتباط منطقی از روش م. د. م. م استفاده کنید. این روش فوق‌العاده است، زیرا می‌توانید از آن به شکلی فی‌البداهه استفاده کنید. م. د. م. م یعنی منظورتان را بگویید، دلیل بیاورید، مثال بزنید و دوباره منظورتان را بگویید. به‌عنوان مثال:

- ✓ **منظور این است:** ورزش انرژی‌زا است.
- ✓ **دلیلم این است:** ضربان قلبتان را بالا می‌برد.
- ✓ **مثالم این است:** بعد از ۲۰ تا ۳۰ دقیقه تپش فزاینده‌ی قلب، هنگام خروج از سالن ورزش پرانرژی‌تر از زمان ورود به آن هستید.
- ✓ **پس منظورم این است:** ورزش انرژی‌زا است.

این فرمول در هر زمینه‌ای مفید است، چه در یک گپ غیررسمی پنج‌دقیقه‌ای و چه در یک سخنرانی رسمی نیم‌ساعته که در آن از مثال‌های بسیار استفاده می‌شود. روش م. د. م. م روشی فوق‌العاده برای سازمان‌دهی کلام و صراحت در گفتار است.

سیاست دیگر، فهرست کردن و شماره‌گذاری دیدگاه‌هایتان است. به‌عنوان مثال:

توصیه می‌کنم مشاور جدیدی استخدام کنید یا نقشه‌ای بریزید که:

۱. فروش را افزایش دهد.

۲. روحیه‌ی کارمندان را بالا ببرد.

۳. تولید را افزایش دهد.

چقدر شفاف هستید؟

بیشتر آدم‌ها فکر می‌کنند برای دیگران به شفافی بلور هستند، اما اگر واقعاً می‌خواهید بدانید چقدر قابل فهم هستید، باید از شفافیت‌تان آمار تهیه کنید.

برای تهیه‌ی آمار فوق از دو منبع پرس‌وجو کنید: افراد نزدیک خانواده و دستیار شخصی یا همکاران اداری‌تان. معمولاً افرادِ این حلقه‌ی داخلی بیشتر از هرکس دیگر در دنیا می‌فهمند شما سعی دارید چه بگویید.

اگر جداً می‌خواهید مهارت‌های مذاکره‌تان را تقویت کنید، فقط باید در تهیه‌ی این آمار جدی باشید. اگر جدی نیستید از خیر آن بگذرید. این موضوع بسیار حساس است و خطر دلشکستگی در آن بالا؛ مگر اینکه خواسته‌تان برای تبدیل شدن به مذاکره‌کننده‌ی دست‌اول جدی باشد.

فعالیت

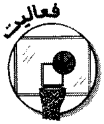
اگر واقعاً می‌خواهید یک مذاکره‌ی فوق‌العاده داشته باشید، به‌آرامی با کسی که مورد اعتماد شماست بنشینید. به آن شخص بگویید که سعی می‌کنید توانایی خود در ایجاد ارتباطی شفاف را تقویت کنید. از او بخواهید پیشنهاداتش را بگوید. سپس گوش کنید. غلط‌گیری نکنید، از خود دفاع نکرده و سعی نکنید چیزی را توضیح دهید.

هدف شما این نیست که به او بیاموزید چگونه منظور شما را بهتر بفهمد. هدف این است که بفهمید چگونه با این شخص و افراد دیگر در زندگی‌تان بهتر ارتباط برقرار کنید. حتا اگر بر این باورید که کل مشکل ارتباطی از طرف دیگر است، تلاشتان را رها نکنید.



از اطلاعاتی که مردم به شـــما می‌دهند یادداشـــت بردارید. این کار، باعث خوشایند آن‌هاست و برای شما کاری بهتر از نشستن و غلط‌گیری از آن‌ها دست و پا می‌کند. شنیدن اینکه چقدر حرف‌هایتان نامفهوم است، سخت است. دردناک است. می‌فهمید خیلی بیشـــتر از آنکه خوابش را می‌دیدید خراب کرده‌اید. یادداشت کردن، یکی از بهترین راه‌های پیداکردن زمینه‌هایی اســـت که لازم است در آن‌ها تقویت شوید تا دیگران حرف‌هایتان را به‌آسانی بفهمند.

میزان شفافیت شما



راهِ دیگرِ تهیه‌ی این آمار، تعیین میزان وضوح و شفافیت شماست. به یکی از آخرین ارتباطات حرفه‌ای یا شخصی خود فکر کنید که در آن به نتیجه‌ی مطلوب نرسیده‌اید. با در نظر گرفتن آن رابطه، به سؤالات زیر پاسخ دهید:

۱. آیا پیش از شروع ارتباط نتیجه‌ی مشخصی را در ذهن داشتید؟

بلی خیر

اگر بلی، توضیح دهید: ____

____

____

۲. آیا برای حرف‌هایتان برنامه‌ی مشخصی داشتید؟

بلی خیر

اگر بلی، توضیح دهید: ____

____

____

۳. آیا مسائل مورد نظر خود را به‌وضوح و با دقت مطرح کردید؟

بلی خیر

۴. آیا هدف اولیه‌تان را در طول مذاکره دنبال کردید یا از یک شاخه به شاخه‌ای دیگر پریدید؟

بلی خیر

۵. آیا روش ارائه‌ی شما با نتایج مورد نظرتان هماهنگی داشت؟

بلی　　　خیر

۶. نتیجه‌ی به‌دست‌آمده چه تفاوت‌هایی با آنچه منظور شما بود، داشت؟ ______

______

______

۷. چه‌کاری را باید طور دیگری انجام می‌دادید؟ ______

______

______

۸. به کدام سؤالات پاسخ خیر داده‌اید؟ این‌ها مواردی هستند که نیازمند تقویت می‌باشند.

توصیه‌هایی برای شفاف بودن

گفتن یک جمله‌ی خوش‌فرم همیشه به کمی کار هنری نیاز دارد. برای شفاف بودن لزومی ندارد هنرمند باشید. سلیس و خوش‌سبک بودنِ جمله خوب است، اما وضوح، ضرورتِ جمله است. بخشی از زیبایی یک جمله‌ی واضح، دقت آن در زدن به هدف است؛ یعنی اینکه چقدر دقیق مفهوم مورد نظر شما را انتقال می‌دهد.



اگر در محل کار، افرادی را مسئول انجام کاری می‌کنید، اولین وظیفه‌تان این است که به‌وضوح به آن‌ها بگویید چه‌کاری را باید انجام دهند. گفتنش راحت‌تر از عمل به آن است. به نتیجه رسیدن در محل کار، عطیه‌ی روحانی نیست، بلکه ناشی از شفافیت شما در گفتارتان است. در اینجا چند توصیه را برای رسیدن به حداکثر وضوح کلام آورده‌ایم:

۱. اوضاع مناسب را مهیا کنید

مطمئن شوید مکان و زمان برای تمرکز و توجه مناسب باشد. هنگام صحبت به صدای خودتان گوش دهید. مدیر گرفتار ممکن است از روی بی‌توجهی بگوید: «خوب این کارْ ساده است و نیازی به فکر ندارد و برای همین آن را به تو محول می‌کنم». این جمله زیاد تشویق‌آمیز نیست.

۲. تصویر کلی را نشان دهید

اهداف کلی را توضیح دهید. آدم‌ها نیاز دارند بدانند نقش‌شان در کل کار چیست تا احساس کنند جایگاهشان در اهدافِ رفیع‌تر کدام است.

۳. مراحل کار را توضیح دهید

در امر مناظره این نکته‌ی اصلی است. گاهی این مراحل از قبل در دستورالعمل یا راهنمای کار نوشـــته می‌شوند. با این همه لازم است، هرچند مختصر، این مراحل را مرور کنید تا مطمئن شـــوید این کارمند با آن‌ها آشـــنا اســـت. اگر مراحل از قبل نوشـــته نشـــده باشند، از او بخواهید همان‌طور که شما صحبت می‌کنید آن‌ها را فهرســـت کنـــد. این کار احتمالِ به خاطر ســـپردنِ آن‌ها را بیشتر می‌کند.

۴. منابع قابل‌دسترس را ذکر کنید

در صورتی که منابع دیگری وجود دارند آن‌ها را معرفی کنید. ممکن است این منابع افرادی باشند که قبلاً آن کار یا بخش‌هایی از آن را انجام داده‌اند.

۵. از سؤال استقبال کنید

حتا اگر احســـاس می‌کنید فرصت پاســـخ‌گویی به ســـؤالات را ندارید، نشان دادنِ توجـــهِ بیشـــتر، ارزشِ صرفِ وقت را دارد. بهتر اســـت موضوع را از قبل روشـــن کنید تا اینکـــه بعدها از نتیجه ناراضی باشـــید. ســـؤالاتی بـــا امکانِ پاســـخ‌گوییِ باز بپرسید، مانند: «چه ســـؤالاتی دارید؟» و نگوییـد «سؤالی که ندارید، هان؟»

۶. از شخص بخواهید روش کارش را برایتان خلاصه کند

این کار دل و جرأت می‌خواهد؛ این خطر وجود دارد که در پاسخ با این جمله‌ی تدافعی روبه‌رو شوید که: «تو خیال می‌کنی من احمقم؟» از این جمله استفاده کنید: «مجبور هســـتم. از شـــما می‌خواهم روش انجام کارتان را به‌طور خلاصه برایم توضیح بدهید.» وقتی شـــما مسئولیت را به عهده بگیرید، حالتِ تدافعیِ شخصِ مقابل را کم می‌کنید.

۷. برای پیگیری، تاریخی را تعیین کنید

تاریـــخ ضرب‌الاجل به پیچیدگی و ارزش کار بســـتگی دارد. احتمال دارد برای تقویتِ هنرِ زیبای پیگیری به زمان و تمرین نیاز داشته باشید.

موقـــع صحبـــت، بپرســـید: «آیـــا واضح صحبـــت کـــردم؟» جملـــه‌ی راس پروت (Ross Perot) در جریانِ کوتاه‌مدتِ انتخاباتِ ریاست جمهوری‌اش این بود: «گوشتان با من است؟»

چنین جملاتی اکثر اوقات به پیشـــرفت بیشتر هر دو طرف کمک می‌کند. جمله‌ی «آیا واضح صحبت کردم؟» ممکن است شنونده را وادارد به‌جای اینکه با تنبلی «بله» بگوید به فکر گوش کردن بیفتد. اگر نکته حســاس باشــد می‌توانید از طرف مقابل بخواهید اطلاعاتی را که می‌دهید برایتان تکرار کند تا مطمئن شوید مطلب را درست انتقال داده‌اید. به او اطمینان دهید تکرارِ نکاتِ اساســی، جای توافق را نمی‌گیرد و فقط برای ایجاد شفافیت در ارتباط است.

مقصود یا اهدافتان را بشناسید

وقتی دقیقاً می‌دانید چه می‌خواهید بگویید، ایجاد ارتباط شفاف بسیار آسان‌تر است. در گذشته غالباً می‌بایست با درماندگی می‌پرسیدید: «خوب، نظرتان چیست؟» بیشتر اوقات، مخاطبِ سؤال متعجب می‌شود و دنبال یک پاسخ خوب تک‌جمله‌ای می‌گردد. اگر گوینده نداند چه می‌گوید شنونده ناامیدانه سردرگم می‌شود.

در هر ارتباطی باید بدانید ماجرا چه بوده و کاملاً از هدف یا منظور کلی آگاه باشید. در شرایط عادی کافی است به‌سادگی بگویید: «اوه، من حرف زدن را دوست دارم.» اما اگر ســعی دارید از شــخصی دیگر بخواهید کاری را برایتان انجام دهد یا شما را تأیید کند یا بپذیرد (اگر در حال مذاکره هستید)، باید اهداف کوتاه و بلندمدت خود را در ذهن داشته باشید.

شاخ و برگ‌ها را حذف کنید

درک بعضی مســائل، به طور ذاتی، سخت است. بعضی اوقات، شفاف بودن مستلزمِ داشتنِ خلاقیت است. به‌عنوان مثال اگر باید اعداد بسیاری را ارائه کنید، سعی کنید آن‌ها را به‌صورت نمودار میله‌ای، دایره‌ای یا خطی ــ هر چیز به‌جز یک خروار عدد ــ نشان دهید. فهرست اعداد را به‌عنوان پشتوانه نگه دارید.

در هر صورت، نکات تکنیکی را از ابتدا کاملاً ســاده کنید ــ می‌توانید توضیحات بیشتر را در طول صحبت، که شنونده‌هایتان را گیر انداختید، ارائه کنید. همچنین اصطلاحات صنفی و مخفف‌ها را توضیح دهید. به‌عنوان مثال ما می‌گوییم «LAX» و کسانی که در خارج از لوس‌آنجلس زندگی می‌کنند نمی‌دانند این کلمه به معنی فرودگاه لوس‌آنجلس اســت. از طرح مسائلی که باعث ایجاد احساس بیگانگی در شــنونده هســتند، خودداری کنید. زیرنویس‌ها و ضمایــم در مکتوبات، به ایجاد این شــفافیت کمک می‌کنند. هرکاری می‌توانید بکنید تا شنیدن را برای دیگران خوشایند و آسان کنید.

به تعهدات‌تان عمل کنید

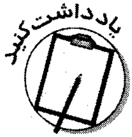
همچنین داشتن وضوح به این معنی است که به گفته‌هایتان و آنچه بعد انجام می‌دهید تعهد داشته باشید. اگر یک چیز بگویید، اما کار دیگری را انجام دهید باعث سردرگمی می‌شوید. ناپایداری شما در اعمالتان باعث می‌شود ارتباط شفاف به کلافِ سردرگمِ واقعی تبدیل شـود. به هر تعهدی که در مذاکره می‌کنید پای‌بند باشید. در زندگی پای‌بندی به تعهدات مهم است، اما در مذاکره، امری ضروری است.

پای‌بندی به تعهدات برای شـفافیت مثل سـنگ‌محک است؛ پای‌بندی زمینه‌ای برای ایجاد اعتماد اسـت. یک دزد بدنام ممکن اسـت در چشـم شما نگاه کند و بگوید: «من رأس سـاعت دو بعدازظهـر آن کار را روی میزت می‌گذارم.» اگر آن کار سـر ساعت روی میزتان بود آن دزد اعتماد شـما را جلب کرده. برعکس اگر یک انسان صادق، ضرب‌الاجل ساعت دو را از دست بدهد، اعتماد شما نسبت به او از بین رفته.

اگر به طرف مذاکره‌تان گفتید سر ساعت نه به او تلفن می‌کنید، حتماً این کار را بکنید. پیمان‌شکنی تمامیت فردی شما را زیر سؤال می‌برد و دیگران سردرگم می‌شوند که چرا گفته‌اید رأس سـاعت نه تلفن می‌کنید. خلف وعده کردن باعث ناراحتی طرف دیگر هم می‌شـود. از طرف دیگر چنین بی‌توجهی را ممکن اسـت بررسی، بحث و ارزیابی کنند. بی‌اعتمادیِ آن‌ها، مسـائل جانبی را زیر سـؤال می‌بَرَد و برای مذاکره تنش‌هایی وقفه‌آفرین ایجاد می‌کند.

اگر به‌عنوان نماینده از طرف مشـتری یا شـرکت مذاکره می‌کنیـد، وفا نکردن به تعهدات‌تان برای شـما و موکلتان هم زیان‌آور است. این بی‌توجهی باعث خدشه‌دار شـدن رابطه‌ی شما و مشتری‌تان یا جایگاه شـما در شرکت می‌شود. شهرتِ رفتارِ غیرحرفه‌ایِ شـما همه‌جا می‌پیچد. خیلی از مذاکره‌کنندگانِ حرفه‌ای را به اشتباه به‌خاطر برنگرداندن تماس‌های تلفنی یا ارائه ندادن مدارک لازم در زمان تعیین‌شده سرزنش می‌کنند. شما دیگر هیزم به آتش جهنم اضافه نکنید.

یادداشت کنید



در ارتبـاط شـفاف، کلماتِ مکتوب اغلب مفیدتر از کلمات شـفاهی هسـتند. اگر می‌خواهید چیزی بگویید، آن را بنویسید، به آن نگاهی بیندازید، اصلاحش کنید و به آن سروسامان بدهید. اگر کلمات مال خودتان باشند، مجبور نیستید تا زمانی که به کمال خود نزدیک نشده‌اند، آن‌ها را ادا کنید.

بسیاری از مردم تصور می‌کنند نمی‌توانند یا نمی‌دانند چطور به همان وضوح بنویسند که صحبت می‌کنند. به‌ندرت این تصور صحت دارد. حقیقت خیلی ساده این است که وقتی به‌جای حرف زدن می‌نویسید راحت‌تر می‌توانید متوجه نامفهوم بودن پیامتان شوید. می‌توانید به‌وضوح ببینید که کلماتتان مبهم و افکارتان ناقص هستند.

همچنین نوشتن کلمات، اجازه‌ی استفاده از الفاظ زمختی مثل «می‌فهمین چی می‌گم؟» را نمی‌دهند. این جمله اگر از روی لفاظی گفته شود مطلبی را روشن نمی‌کند، بلکه باعث سردرگمی بیشتر در مکالمه می‌شود.

در جریان نوشتن افکارتان به‌وضوح با ضعف‌های خود در ایجاد ارتباط روبه‌رو می‌شوید. به‌جای نالیدن از ناتوانی‌های خود در نوشتن، چشمانتان را باز کنید و صادقانه بگویید ــ شاید برای اولین بار در زندگی ــ «ای وای، نمی‌دانستم چقدر در انتقال افکارم به دیگران ضعیف هستم.»

در اینجا چند توصیه می‌خوانید که به شما در برقراری ارتباطات شفاف کمک می‌کنند:

- ✓ از جملات کوتاه استفاده کنید.
- ✓ از کلمات کوتاه استفاده کنید.
- ✓ از به کار بردن اصطلاحات صنفی و کلمات مخفف خودداری کنید ــ حتا وقتی خطاب به فرد متخصص هم‌رشته‌ی خودتان می‌نویسید ــ مگر اینکه او نیز دقیقاً مثل خود شما از آن‌ها استفاده کند.
- ✓ جملاتتان را کامل کنید.
- ✓ در هر بند در مورد یک موضوع صحبت کنید.
- ✓ در نوشته‌تان مقدمه، بدنه و مؤخره داشته باشید.
- ✓ دقیق باشید.

نکته

از شماره‌گذاری بندها برای اشاره به مطالب مختلف نترسید، اما خود را هم با این فکر فریب ندهید که شماره‌گذاری بندها در یک نوشته‌ی نامفهوم و غیرمنطقی نظم ایجاد می‌کند.

روزنامه‌نگاری را امتحان کنید

وقتی به شفاف نوشتن فکر می‌کنید، معمولاً به یاد روزنامه‌نگارها می‌افتید. از شرق تا غرب کشور در مطالبِ روزنامه‌ها یک نوع همگونی وجود دارد که انگار از

مرز منطقه، مالکیت و قطع روزنامه‌ها گذشـــته باشـــد. ممکن است به نظر عجیب بیایـــد که بســـیاری از روزنامه‌نگاران از نظر روش و میـــزان وضوح مطالب در یک سطح می‌نویسند.

درواقع، همه‌ی مدارس روزنامه‌نگاری در کشور به شاگردانشان، توجه به پنج پرسش روزنامه‌نگاری را می‌آموزند: چه کسی؟ چه چیزی؟ کجا؟ چه وقت؟ و چرا؟ روزنامه‌نگار موظف است در اولین بند یک داستان به این پنج سؤال پاسخ بدهد. هرکدام از پنج بند بعدی باید پاسخی به هر یک از این پنج سؤال باشند. کم‌اهمیت‌ترین اطلاعات در پایان داستان ارائه می‌شوند. به این ترتیب اگر داستان طولانی‌تر از فضای موجود در روزنامه شد، سردبیر می‌تواند فقط پایان داستان را حذف کند و اطلاعات مهمی هم از دست نرود.

فعالیت

به یک نسخه از روزنامه‌های امروز نگاه کنید. داستانی را که در بخش اول نظرتان را جلب می‌کند انتخاب کنید. شما را به بخش اول ارجاع می‌دهیم، زیرا این بخش از ساختار سنتی خبر پیروی می‌کند. خبرنگاران در بعضی بخش‌های مربوط به علائق خاص مانند ورزش و یا ســـرگرمی‌ها از این ســـاختار فاصله می‌گیرند. اولین بند را بخوانید و ببینید خبرنگار چگونه به این سؤالات پاسخ می‌دهد:

- ✓ داستان در مورد کیست
- ✓ آن شخص چه کرده که موضوع خبر قرار گرفته
- ✓ ماجرا کجا اتفاق افتاده
- ✓ در چه زمانی رخ داده
- ✓ چرا چنین اتفاقی رخ داده

آخرین بند را بخوانید و ببینید مطالب طرح شده در آن در مقایسه با چند بند اول چقدر ابتدایی هستند. متوجه می‌شوید که چند بند بعد از بند اولیه به نسبت آخرین بند داستان مملو از مطالب مهم هستند.

از همین روش استفاده کنید و کار به‌درستی انجام می‌شود. حواستان باشد: شما این اطلاعات را برای شـــنونده‌تان فراهم می‌کنید تا به اهداف خودتان برسید. حقایق را مانند داستانی در روزنامه مرتب کنید.

موانع شفافیت

بزرگ‌ترین موانع بر سر راه وضوح در ارتباط، ترس‌های شما و نداشتن تمرکز است. از این می‌ترسید که اگر واضح صحبت کنید، عکس‌العمل مخالف ببینید ــ یک عکس‌العمل مبهم، ناگفته و به‌طور حتم ناخواسته. این ترس‌ها را شناسایی کنید و سعی کنید کاری کنید که کمتر دست و پا گیر باشد.

فعالیت

پچ‌پچ‌بازی

شاید این بازی را از زمان بچگی به خاطر داشته باشید. ما از این بازی، که بعضی وقت‌ها به آن تلفن‌بازی یا شایعه‌بازی هم می‌گویند، برای آموزش مهارت‌های شنیدن و شفافیت استفاده می‌کنیم. همچنین به ما می‌آموزد باور داستانی که از طرف چند نفر نقل می‌شود چقدر خطرناک است.

ابتدا، داستانی یک یا دو جمله را از یک روزنامه انتخاب می‌کنیم. نفر اول داستان را در گوش نفر سمت چپ خود زمزمه می‌کند. آن شخص داستان را در گوش نفر بعدی می‌گوید که او هم همین کار را کرده و این کار تا آخرین نفر ادامه پیدا می‌کند. آخرین نفر در این زنجیر، داستان را با صدای بلند تعریف می‌کند. به نظر می‌رسد تک‌تک افراد در این زنجیره به سلیقه‌ی خود چیزی را به داستان اضافه کرده‌اند. وقتی داستان نهایی را با داستان اولیه مقایسه کنید همگی حسابی می‌خندند.

در شکل پیشرفته‌ی این بازی، محدودیت زمانی و اسباب حواس‌پرتی را هم به آن اضافه می‌کنیم. مثلاً در اتاق سمینار جلو کلاس می‌ایستیم و آن‌ها را دستپاچه می‌کنیم.

این بازی در کلاس درس، مهمانی‌ها یا سر میز شام باعث خنده‌ی زیادی می‌شود. اما بر سر میز مذاکره، اشتباه در ایجاد ارتباط به هیچ وجه خنده‌دار نیست.

ترس از عدم قبولی

هر کسی یک عامل ترس درونی دارد. شما ممکن است از این بترسید که اگر عقایدتان را شفاف ابراز کنید شنونده، نظر شما یا استنتاجتان را رد کند. به‌طور طبیعی انسان تمایل دارد از طریق گفتن جملات درهم‌و برهم و سخنان نامفهوم و عدمِ بیانِ واضحِ موضوع، مانع از عدم پذیرش خود شود.

در عوض شـــما باعثِ تعویقِ آن چیزی می‌شـــوید که اجتناب‌ناپذیر است. در نهایت هر زمان که شـــنونده متوجه منظور شـــما شود، آن را با انرژی بیشتری که ناشی از دلخوری او است رد خواهد کرد. او می‌گوید: «چرا قبلاً این را نگفتی؟» یا «چرا وقتم را تلف کردی؟» پاسخ به این سؤالاتِ دشوار، راحت نیست.

حتا اگر ادای آگاهانه‌ی یک جمله‌ی واضح، باعث از دست رفتن معامله شود، باز هم روشن بودن دیدگاه‌هایمان از همه‌چیز مهم‌تر است. اگر معامله‌ای را بدون شفافیت انجام دهید، به این معنی اســـت که طرفین برداشـــت‌ها و انتظارات متفاوتی از آن معامله دارند. دارید معامله‌ی بدی را انجام می‌دهید. در حقیقت معامله‌ای است که احتمالِ موفقیتِ آن وجود ندارد.

ترس از آزردن دیگران

آدم‌هـــا اغلب از آزردن دیگران پرهیز می‌کنند؛ نه بـــه این دلیل که با آن‌ها همدرد هستند بلکه در اصل به‌خاطر اینکه از خود محافظت کنند. همه دوست دارند محبوب باشند؛ هیچ‌کس نمی‌خواهد مردم از او پرهیز کنند. برای کسب این وجهه‌ی مشروع اجتماعی احتمالاً یاد گرفته‌اید فهم مطالب را به‌شدت دشوار کنید.

به‌عنوان یک زوج، تعدادی جمله‌ی حاضر و آماده درست کرده بودیم که بعد از یک نمایش بد یا پخش یک فیلم ضعیف به تهیه‌کنندگانی تحویل بدهیم که دوروبرمان جمع می‌شـــوند تا تحسینمان را بشنوند. «خیلی جالب بود» یکی از بدترین‌هاست. «جسورانه» خوب است. «در نوع خود بهترین است» جمله‌ای خاص برای اظهار نظر غیرمستقیم ماست. گاهی اگر کار «در دست انجام» باشد از چنین جملات مبهمی می‌توانید برای تشـــویق دست‌اندرکاران اســـتفاده کنید. جملاتی از این دست برای پوشاندن حقیقت به کار می‌روند و عمل هم می‌کنند.

حفظ کنید

شفاف و تهاجمی بودن با هم تفاوت دارند. اگر قرار است اخبار بدی را به کسی برسانید، این کار را با وقار و با احترام به احساساتِ طرفِ صحبت‌تان انجام دهید. حتا اگر با تمام وجود احساس می‌کنید شنونده به خبری که به او داده‌اید عکس‌العمل اغراق‌آمیز نشان می‌دهد، این را به او نگویید. اجازه بدهید احساساتش مسیر طبیعی‌شان را طی کنند. اما از گفتن جمله‌تان ابا نکنید و آن را اصلاح هم نکنید. فقط صبر کنید. این نیز بگذرد. شفاف بودن در چنین اوضاعی، به داشتن قدرت و اعتمادبه‌نفس نیاز دارد. هرگز از ترسِ مقابله، شفافیت خود را قربانی نکنید. تمایل شدید به این کار معمولاً انگیزه‌ی اصلی یعنی پرهیز از ناراحتی یا ضربه‌ی روحیِ ناشی از رساندن اخبار بد را پنهان می‌کند.

موانع کلی

موانع دیگر موجود بر سر راه شفافیت ممکن است خستگی، تنبلی در آماده شدن، یا حواس‌پرتی ناشی از شلوغی محیط باشد.

- ✓ **خستگی:** ممکن است خیلی خسته باشید و نتوانید تمرکز کنید. به علائم بدنی‌تان توجه کنید. گاهی یک هواخوری نشاط‌انگیز، حسابی شما را سرحال می‌آورد. برای مذاکره‌کننده‌ی مجرب، تغذیه‌ی مناسب و خواب کافی بسیار اساسی است. اگر خوب غذا بخورید و حسابی بخوابید، نیاز به قهوه خوردن پی‌درپی را برای هوشـــیار ماندن رفع کرده‌اید. اما در یک موقعیت حساس کمی کافئین هم مفید است.
- ✓ **تنبلی:** شاید به‌اندازه‌ی کافی آماده نشده‌اید و نگران هستید مبادا موفق به شفاف‌سازی برخی حقایق نشوید که آن‌ها را غیرضروری فرض کرده‌اید. اگر قبلاً این احساس را تجربه کرده‌اید، تمرینات‌تان را انجام دهید.
- ✓ **حواس‌پرتی:** ممکن است شنونده‌تان با چیزی وربرود یا تماس چشمی برقرار نکند. شاید هوای اتاق خیلی گرم یا سرد است. شاید سروصدای بسیارِ اتاق، مزاحِم شنیدنِ شماست. امیدوارم آن‌قدر قاطع باشید که تغییر این شرایط را به شکلی مناسب درخواست کنید.

حفظ کنید

اگر این مکالمه یا مذاکره مهم اســـت باید کاملاً اســـتراحت کنید، آماده باشید و در محیطی قرار بگیرید که صحبت‌ها به‌وضوح شنیده می‌شوند.

زمانی برای نه گفتن

گاهی فقط باید نه بگویید. اگر بخواهید بدون فراری دادن همکارتان این کار را انجام دهید باید این‌گونه عمل کنید.

تام به در اتاقتان ضربه می‌زند، ســرک می‌کشـــد و می‌پرسد: «یک دقیقه وقت داری؟» به‌جای اینکه به ساعت‌تان نگاه کنید و با آهی مظلومانه موافقت کنید، سرتان را بلند کنید، درخواست او را تجزیه و تحلیل کنید. لب پایینش می‌لرزد و چشمانش پر از اشک است. می‌دانید که ــ دوباره ــ می‌خواهد در مورد طلاقش صحبت کند و شما هم باید گزارشی را تمام کنید. متوجه هستید درخواست او هرچه باشد، یک مکالمه‌ی شصت‌ثانیه‌ای کفاف نمی‌دهد. به دلیل وابستگی شغلی‌تان به تام، از دادن پاسخ آتشین «خوابش رو ببینی رفیق» خودداری کنید. همراهی با او برایتان بهتر است. از این سه قدم استفاده کنید.

- ✓ **او را جدی بگیرید:** به او بگویید که احساس و خواسته‌اش را می‌فهمید. «تام ناراحت به نظر می‌آیی ــ انگار نیاز داری صحبت کنی». این جمله که گفتن آن فقط شش ثانیه طول می‌کشد او را آرام می‌کند؛ چون حالا می‌داند که لازم نیست برای فهماندن احساساتش به شما تلاش کند. در اصل شما گفته‌اید «من می‌فهمم برایت چه چیز مهم است ــ که واقعاً مهم است.» (جمله‌ی دیگری که گفتنش فقط شش ثانیه طول می‌کشد). ما به این کار همدردی شش‌ثانیه‌ای می‌گوییم.
- ✓ **آگاهش کنید:** بگذارید او هم بداند برای شما چه چیزی مهم است ــ با آرامش و اطمینان. «تام راستش باید گزارشی را برای رئیس تمام کنم و فقط نیم ساعت فرصت دارم.» شما نیاز او را درک کرده‌اید و حال لازم است او نیاز شما را درک کند. بسیاری از مردم وقتی از اولویت‌های شما مطلع می‌شوند، عقب می‌کشند. اما تام نه. به همین دلیل است که گام سومی نیز وجود دارد.
- ✓ **درخواستش را بپذیرید یا به بعد موکول کنید:** می‌توانید به او وقت بدهید («می‌توانم پنج دقیقه در اختیارت باشم») یا راه دیگری را پیشنهاد کنید («بعد از اینکه گزارشم را تمام کردم می‌آیم پیشت.»)

این بهترین راهِ نه گفتن است. از آن به‌عنوان یک نمونه استفاده کنید. همیشه نمی‌شود بهترین نتیجه‌ی مطلوب را از آن گرفت، اما سعی کنید حتی‌المقدور این کار را انجام دهید.

با افراد هم‌رده‌ی خودتان می‌توانید انتخاب‌های دیگری هم داشته باشید اما با رئیستان چطور؟ تام عملاً از شما تشکر می‌کند و پی کارش می‌رود. در مورد جناب رئیس، بهترین راه تقریباً همیشه پذیرفتن است. اولویت‌های رئیس، اولویت‌های شما هستند ــ در شرح شغلی‌تان این آمده. با این همه، راه دوم را نادیده نگیرید. همیشه رئیس را از کارها و اولویت‌هایتان مطلع کنید. گاهی رئیس از شنیدن آن ممنون می‌شود و بعضی فشارها را از سر راهتان برمی‌دارد. در دیگر مواقع باید در هر صورت کار را تماماً انجام دهید. مطلع کردن رئیس، او را مجبور می‌کند بگوید کدام کار مهم‌تر است. هرگز این گام را حذف نکنید.

بهای سنگین عدم شفافیت

می‌دانیم جار و جنجال ما در مورد شفاف بودن ممکن است با توصیه‌هایی که احتمالاً بعضی افراد غیرمتخصص در مذاکره به شما می‌دهند، تناقض داشته باشد. درواقع

بعضی‌ها معتقدند ابهام در امر مذاکره ایجاد سهولت می‌کند. این توصیه نه‌تنها در مورد مذاکره تصویر اشتباهی ایجاد می‌کند بلکه باعث خون و خونریزی می‌شود، زندگی‌ها را نابود می‌کند و میلیون‌ها دلار و دِرهَم و میلیون‌ها رؤیا را به هدر داده.

بالاترین بها



اگر سیاستمداران در روزهای پیش از حمله‌ی عراق به کویت شفاف‌تر می‌بودند، جنگ خلیج فارس (عملیات توفان صحرا) ممکن بود اتفاق نیفتد.

صدام حسین، رئیس‌جمهور عراق، می‌خواست به دلایل متعددی کویت را از بین ببرد ــ که همه‌ی آن‌ها برای خود او فقط درست و ارزشمند بودند. او آماده‌ی مقابله با ایالات متحده نبود، چه رسد به همه‌ی دنیا. صدام بنابراین با سفیر ایالات متحده، آپریل گلاسبی (April Glasbie)، ملاقات کرد.

سفیر به صدام گفت: «ما در مورد مشکلات اعراب با یکدیگر، از جمله عدم توافق مرزی بین شما و کویت، نظری نداریم.»

حیرت‌انگیز است.

سفیر امریکا اصرار دارد که در آن مذاکره بیشتر از آن چیزی که در اخبار آمده صحبت شده، اما این گفته‌ها را انکار نمی‌کند. بین تعابیر و تفاسیرِ دو طرف نوعی اختلاف وجود دارد. فرض می‌کنیم که هر دو طرف ماوقع را تا حد ممکن دقیق شرح داده‌اند. مشخص است که آن‌ها در زمان مذاکره با یکدیگر به‌اندازه‌ی زمانی که جریان ملاقاتشان را گزارش می‌دادند، شفاف صحبت نکرده‌اند.

حتا روایت صدام از حمله‌اش به کویت، نشان‌دهنده‌ی ابهام او در تعیین اهدافش است. او هرگز نگفت که قصدش محو کردن کویت از صفحه‌ی روزگار بوده. از طرف دیگر، ایالات متحده هرگز به نوع پاسخی که داده شد، حتا اشاره‌ای هم نکرد.

واضح است که آن ارتباط شفاف نبوده. برقراریِ ارتباطِ روشن ممکن بود مانع از جنگ خلیج فارس شود یا شاید هم ممکن نبود. امکان داشت کشور عراق؛ پیام شفاف ایالات متحده را باور نکند. شاید عراق تمایل داشت به دلایل مرموزی جنگی را ضد ایالات متحده به راه بیندازد. دنیا هیچ‌وقت این را نخواهد دانست. با این همه مدارکی هست که نشان می‌دهد یک ماه قبل از حمله‌ی عراق به کویت، ایالات متحده مستقیماً با صدام صحبت‌هایی کرده که باعث شده او تصور کند عراق می‌تواند بدون هرگونه واکنشی از مرزهای کویت بگذرد.

مراقب باشید

اگر در مورد ضرورتِ وجودِ ارتباطِ شفاف شک دارید لطفاً یک لحظه به مردان و زنانی فکر کنید که در جنگ خلیج فارس از بین رفتند و به‌جای خالی آن‌ها در میان خانواده‌هایشان. همه‌ی جنگ‌ها داستان‌هایی هستند از بهای سنگینی که بشر به‌خاطر ناتوانی در برقراری یک ارتباط صحیح می‌پردازد. در جنگ جهانی دوم، ژاپن قصد داشت دو ساعت پیش از حمله به پرل هاربر (Pearl Harbor) در ۷ دسامبر ۱۹۴۱ برای ما یک اخطار بفرستد. رمزگشای ژاپنی سفارت آن روز بیمار و درنتیجه مرخصی بود و جانشین او هم نمی‌توانست تایپ کند. درنتیجه پیام را تا پس از بروز واقعه هیچ‌کدام از مسئولان امر دریافت نکردند.

بعضی از معاملات ناپدید می‌شوند

یک مثال از عدمِ شفافیتِ ارتباطی، زمانی است که یکی از طرفین عمداً یک پیشنهاد واهی ارائه می‌کند: در اوایل مذاکره، یک نفر یک پیشنهاد عجیب و غریب را مثل یک بادکنک هوا شانسی رها می‌کند و آن را انگار که یک پیشنهاد معقول باشد به هوا می‌فرستد. اگر این پیشنهاد عکس‌العمل مورد انتظار (شوک، ناباوری، خنده و در نهایت ترکیدن بادکنک مذکور) را به‌دنبال نداشته باشد، نتیجه این می‌شود که فرد پیشنهاددهنده با آب‌وتاب بسیار تعریف می‌کند که «طرف حتا پلک هم نزد».

این امر که طرف مقابل مذاکره با شنیدن یک پیشنهاد غیرواقعی پس نمی‌افتد، معنای زیادی دارد. آنچه زیاد نمی‌بینید پیگیری است. ضمنِ نوشتنِ این کتاب، هر زمان به چنین داستانی برمی‌خوردیم مخصوصاً آن را پیگیری می‌کردیم. رد مذاکرات را می‌گرفتیم تا ببینیم نتیجه چه می‌شود. از فهمیدن اینکه معاملات در بیشتر موارد به هم می‌خورند، خیلی تعجب نمی‌کردیم. به‌جز یک مورد، در همه‌ی موارد دلیل این امر بیشتر از اینکه بزرگیِ پیشنهاد باشد بهانه‌ای مثل مشکلات برنامه‌ریزی، تغییر دیدگاه‌ها و تأخیر بود.

این تحقیقات مختصر به هیچ وجه علمی نبود، اما در این فرضیه کمک زیادی به ما کرد. اگر با یک پیشنهاد مقدماتی یا درخواستی که کاملاً نامعقول است شروع کنید، طرف مقابل به‌جای اینکه درگیر مذاکره‌ای بیهوده شود، بی‌سروصدا کناره می‌گیرد.

تعیینِ درصدِ مذاکراتی که به دلیل بیش از حد بالا بودنِ پیشنهادِ اولیه هیچ‌وقت به نتیجه نرسیده‌اند، کار مشکلی است. بر این باوریم که این اتفاق بیشتر از

آنچه آدم‌ها تصور می‌کنند رخ می‌دهد. شخصی که از معامله صرف‌نظر می‌کند، ممکن است هیچ‌وقت چیزی به درخواست‌کننده نگوید. به رفتار خود فکر کنید. اگر فکر می‌کنید قیمت‌های یک فروشگاه لباس خیلی بالا هستند، آیا چیزی می‌گویید؟ یا فقط به فروشنده لبخند می‌زنید و می‌گویید: «فقط دارم نگاه می‌کنم»؟

عواقبی که حتا از آن‌ها بی‌خبرید

اگر در طول مذاکره‌تان شفاف نیستید، منتظر باشید معامله‌تان به هم بخورد. کار مشکل‌تر تشخیص این است که چگونه علتِ وجودیِ بحث، به دلیل شفاف نبودن مذاکره تغییر می‌کند.

عدم شفافیت شما باعث ایجاد احساس ناامنی در طرف مقابل می‌شود و او به‌جای مواجهه، با یکی از این دو روش تلافی می‌کند:

- ✓ **ابهام متقابل:** این واژه خیلی ساده به این معنی است که طرف مقابل هم کم‌کم رو به ابهام می‌آورد (ما شیفته‌ی استفاده از جملات پیچیده برای توضیح نکات پیچیده هستیم). به دلیل این ابهام، طرف دیگر نمی‌داند شما چه موضعی دارید؛ بنابراین او نیز با دادن تعهد به شما مشکل خواهد داشت. این ابهام، سرعت مذاکره را به‌شکل قابل‌توجهی پایین می‌آورد و تقریباً به طور کامل مانع از ایجادِ ارتباطِ سازنده می‌شود.
- ✓ **گذاشتن فضای زیاد برای حرکت:** اگر در سخنانتان وضوح نداشته باشید، دیگران برای ابراز دقیق خواسته‌شان احساس امنیت نمی‌کنند. طرف مذاکره‌ی شما به‌جای باقی ماندن در موضعی مشخص، فضای زیادی را برای حرکت برای خود قائل می‌شود تا جایی که شما مشخص کنید دقیقاً چه هدفی را دنبال می‌کنید.

فهمیدن اینکه چرا چنین شد، تقریباً غیرممکن است. آن وقت تقصیر این ابهام یا بی‌ثباتی را به گردن طرف دیگر می‌اندازید. اگر با یکی از این رفتارها برخورد کردید، ببینید آیا مشکل از شما شروع شده یا نه. حتا اگر این‌طور نباشد ــ حتا اگر با کسی طرف هستید که به‌طور معمول مبهم صحبت می‌کند یا تمایلی به تصمیم‌گیری ندارد ــ می‌توانید با وضوح بیشتر در کلامتان او را وادار کنید واضح‌تر صحبت کند یا قاطعانه‌تر برخورد کند.

بدتر از این نمی‌شود: انجام معامله

اگر عدم شفافیت، عاملی اساسی در مذاکره باشد، بزرگ‌ترین فاجعه زمانی رخ می‌دهد که معامله سر می‌گیرد و هیچ‌کس هم متوجه نمی‌شود ابهام هنوز وجود دارد. اگر پای قراردادی در میان باشد، هنگامِ نوشتنِ پیش‌نویسِ قرارداد، وکلا ابهامات را درمی‌یابند و روی آن‌ها کار می‌کنند.

در موقعیت‌های غیررسمی، این ابهامات بسیار دیر کشف می‌شوند و بعد هر دو طرف احساس می‌کنند فریب خورده و گمراه شده‌اند. مردم به‌ندرت به عللِ بروزِ اختلال در روابط بی‌اعتنا هستند. بعد از آشکار شدن این امر که هر دو طرف مذاکره در ایجاد ارتباط مشکل داشته‌اند سرزنش‌ها شروع می‌شود. هر طرف احساس می‌کند عمداً او را گمراه کرده‌اند. اغلب تندیِ کلام هم تا ابد به ارتباطِ بینِ طرفین صدمه می‌زند و عوارض جانبی آن، حسنِ شهرتِ شخص را از بین می‌برد.

نکته

واقعیت مطلب این است که نتیجه‌ی یک دروغ عمدی و یک رابطه‌ی غلط غالباً یکی هستند. بهتر است برای ممانعت از ایجاد ارتباط غلط، هر چند بدون سوءنیت، انرژی بیشتری صرف شود.

فعالیت

روزنامه‌بازی کنید

برای این بازی از وسط سرمقاله‌ی روزنامه‌تان یک جمله ــ هر جمله‌ای ــ را به‌طور تصادفی انتخاب کنید. آن را با صدای بلند بخوانید. از افراد خانواده‌تان بخواهید با کلمات خودشان دید گاه‌های نویسنده‌ی سرمقاله را تکرار کنند. به تفاوت‌ها دقت کنید. حالا بندهای اول و آخر سرمقاله را بخوانید. کسی که نزدیک‌ترین تفسیر را از متن ارائه کند از شستن ظرف‌ها معاف است.

حالا اجازه دهید عضو دیگری از خانواده جمله‌ای را انتخاب کند. همین کار را با جایزه‌های مختلف تکرار کنید. هدف از این تمرین این است که ببینید افراد مختلف چقدر آسان یک جمله را به شکل‌های مختلف تفسیر می‌کنند. تفسیر درست برای ایجاد شفافیت در موضوع لازم است. معمولاً موضوع بحث به این سمت برمی‌گردد که چطور می‌شد یک مفهوم را واضح‌تر بیان کرد.

صحبت با خارجی‌ها

بین‌المللی

گاهی مانع زبان، سـرِ راهِ ارتباطِ شـفاف قـرار می‌گیرد. وقتی طرفیـنِ مذاکره در فهـم صحبت‌هـای همدیگر به مشـکل برمی‌خورنـد، اولیـن عکس‌العمل غریزی آن‌ها تکرار آن حرف به همان سـرعت اسـت... فقط بلندتـر... و بعد بازهم بلندتر. ایـن صعـود مضحک هیچ ثمری جـز ناراحت کردن یـا احتمالاً توهیـن به دیگر شرکت‌کنندگان ندارد.

اگر سـعی دارید با کسی که در فهم سخنان شـما دچار مشکل شده ارتباط برقرار کنید، این‌گونه عمل کنید:

- ✓ صدایتان را پایین بیاورید.
- ✓ شمرده‌تر صحبت کنید.
- ✓ برای ابراز آنچه می‌خواسـتید بگویید، از کلمات سـاده‌تری استفاده کنید. کلمات تک‌بخشی بهترین انتخاب هستند.
- ✓ از حرکات دست‌هایتان استفاده کنید. دست‌ها را تا سطح شانه‌ها بالا بیاورید، آن‌ها را مقابل خود نگه دارید و برای نشان دادن منظورتان از آن‌ها استفاده کنید. در همان حال از حرکات صورت و صدایتان نیز استفاده کنید. تا حد ممکن گویا و هماهنگ باشـید، یعنی مطمئن شوید که دست‌ها، صورت و کلمات‌تان همگی یک پیام را می‌رسانند.
- ✓ صبور باشید.

اگر نمی‌توانید منظور خود را برسانید، عذرخواهی کنید و بعد تا رسیدنِ کمک صبر کنید. در صورتی که دسـت‌ها و صورت‌تان کاملاً درگیر شـوند، حتا اگر کلمات‌تان واضح و گویا نباشـند، عذرخواهی شما را می‌پذیرند. همیشه می‌توان کسی را پیدا کرد که در رفع مشکل ارتباطی به شما کمک کند. اگر باعث شوید طرف مقابل در مورد این رابطه‌ی درهم‌وبرهم احسـاس بدی پیدا کند، هیچ‌کس نمی‌تواند به شما کمک کند.

بین‌المللی

موانع فرهنگی بر سر راه ادراک

یک روز صبح برای مؤسسان ژاپنی‌تبار شرکتی که اینجا در کالیفرنیای جنوبی فعالیت می‌کردند، سخنرانی می‌کردم. آن‌ها می‌خواستند عنوان سخنرانی این باشد: «چطور کارکنان امریکایی را مدیریت کنیم.» من به دلیل تجربه‌ای که هنگام آموزش مدیران هوندا و تویوتا داشتم می‌دانستم منظورشان چیست. تفاوت اساسی این است که باید دقیقاً به امریکایی‌ها بگویید چه بکنند، در غیر این صورت به ذهن بعضی از آن‌ها چنین خطور می‌کند: «مجبور نیستیم این کار را بکنیم». در ژاپن برای پیش‌بینی نیازها و خواسته‌های بالادستان، ارزش بسیاری قائل هستند. اگر مستقیماً به کسی بگویند چه باید بکند آبرویش بر باد رفته؛ این یعنی تو آن‌قدر باهوش نیستی که ذهن و حرکاتِ بدنِ مدیر را بخوانی و نیاز بعدی را پیش‌بینی کنی.

پس از صرف یک صبحانه‌ی بسیار سنتی ژاپنی، شامل قزل‌آلای پخته و برنج در یک ظرف سیاه، حاضران عملاً نظر مرا تأیید کردند. به‌محض اینکه رهبر گروه برخاست تا مرا معرفی کند، هر بیست نفر حاضر در جلسه سکوت کردند و با توجه کامل به‌سمت او برگشتند. من با مشاهده‌ی این صحنه، به این موضوع اشاره کردم که برای آن‌ها اولویت با اهداف و آداب گروه است. توضیح دادم که در گردهمایی امریکایی وقتی کسی بلند می‌شود تا صحبت کند بسیاری از حضار آن‌چنان مشغول صحبت‌های شخصی و موضوعات مورد علاقه‌شان هستند که سخنران مجبور است با قاشق به لیوان ضربه بزند و هوار بکشد: «ساکت». حاضرین با ادب لبخند زدند؛ بعضی‌ها با دهان بسته خندیدند. می‌توانم بگویم که آن‌ها برای این گروه فرضی از امریکایی‌های «غیرمتمدن» که موضوع صحبت من بودند، ناراحت بودند. برای آن‌ها خیلی طبیعی بود تا در انتظارِ موضوعِ بعدیِ صورت‌جلسه به رهبر گروه چشم بدوزند.

البته تفاوت‌ها به‌طور خودکار به این معنی نیستند که مردمان فلان فرهنگ غیرمتمدن و وحشی و بهمان فرهنگ مطیع و متمدن هستند. در صورتی که بدانید منتظر چه باشید، تناقضات ممکن است خوشایند هم باشد.

فصل ۱۳

علائم زبانی ایست

در این فصل

- در مذاکره از چه جملاتی استفاده نکنیم
- موقعیت‌هایی که باعث توقف مذاکره می‌شوند
- راه‌هایی برای واداشتن دیگران به ایجاد ارتباط شفاف
- راه‌هایی برای اینکه جنس مخالف صحبت‌های شما را بفهمد
- توصیه‌هایی برای تبدیل شدن به یک پیام‌دهنده‌ی بد

برقراریِ ارتباطِ شفاف، همان‌قدر که به کسب مهارت‌های جدید ربط دارد، شامل خلاص شدن از عادت‌های بد هم هست. ضمن خواندن این فصل، ببینید کدام‌یک از کارهایی که انجام می‌دهید مزاحمِ برقراریِ ارتباط هستند. خلاص شدن از آن عادت‌ها، بیشتر از کسب هر مهارت جدیدی به درد شما می‌خورد.

هیچ‌کس دلش نمی‌خواهد پیام‌دهنده‌ی بدی باشد. بیشتر از اینکه به نامفهوم بودن متهمشان کنند، دلخور می‌شوند. ما در شروع هر سمینار، شش مهارت اصلی را در هر مذاکره مطرح می‌کنیم. بعد از افراد می‌خواهیم خود را رده‌بندی کنند. تا به حال هیچ‌کدام از شرکت‌کنندگان در سمینار خود را پیام‌دهنده‌ی ضعیف قلمداد نکرده ـــ حتا آن‌هایی که معتقدند به بیشترین تمرین در حیطه‌ی ارتباطات نیاز دارند.

این فصل برای ارائه‌ی توصیه‌ها و روش‌هایی طراحی شده که از امروز باید میزان شفافیت شما را افزایش دهند. در حقیقت، کنترلِ دوره‌ایِ میزانِ شفافیت باید مانند معاینات بدنی سالیانه انجام بگیرد. لازم است همه‌ی آدم‌ها گاه‌گاهی به این جنبه از زندگی شخصی و کاری خود نگاهی بیندازند. عادت‌های بد بسیار آسان به ارتباطات انسان می‌خزند.

در مذاکره از چه جملاتی استفاده نکنیم

جملات خاصی هســـتند که هربار آن‌ها را می‌شـــنوید در گوشـــتان طنین خاصی دارند. در بخش‌های آینده جملاتی را مطرح می‌کنیم که نه‌تنها در مذاکرات بلکه در زندگی ما نیز جای کمی دارند. وقتی این جملات را می‌شـــنوید باید چراغ زرد احتیاط در مغز شـــما چشـــمک بزند. این جملات اغلب نشـــان‌دهنده‌ی موقعیتی هســـتند که به توجه خاصی نیاز دارد. و اگر یکی دو تا از این جملات از دهانتان خارج شدند فوری متوقف شوید. به این دهن‌لقی بخندید یا از بابت آن عذرخواهی کنید، اما خیال نکنید که شنونده این چراغ زردها را ندارد. شاید نداشته باشد، اما شما نباید ریسک کنید.

«به من اعتماد کنید»

در صنعت سینما این اصطلاح مستعمل، اکنون معیاری برای شناختن تولیدکننده‌ی غیرقابل‌اعتماد است. آدم‌هایی که می‌گویند «به من اعتماد کنید» دقیقاً همان کسانی هستند که شایستگی اعتماد ندارند.



اگر کســـی به‌جای ارائه‌ی اطلاعات مورد درخواســـت شـــما، گفت: «به من اعتماد کنید» باید بسیار محتاط باشید. دوباره از او تعهد درخواست کنید. اگر طرفه رفت توضیح دهید که مســـئله‌ی بی‌اعتمادی در بین نیست، بلکه داستان این است که شـــما متوجه تغییر شرایط شده‌اید. توضیح دهید که توافق‌نامه باید قابل‌اجرا باشد حتا اگر مذاکره‌کنندگانِ قبلی دیگر در دســـترس نباشـــند. توافق‌نامه باید آن‌قدر شفاف باشد که نیازی به اعتماد به طرف مقابل نباشد.

«می‌خواهم با شما صادق باشم»

پس این آدم تابه‌حال صادق نبوده؟ این جمله‌ی کلیشـــه‌ای عموزاده‌ی «نمی‌خواهم بـــه شـــما دروغ بگویم» اســـت. باعث می‌شـــود به خـــود بگویید: «واقعـــاً؟ به کس دیگر چطور؟»

ســـطر معروف ویلیام شکسپیر در هملت که از دهان ملکه گرترود ادا می‌شود این اســـت: «فکر می‌کنم ایـــن خانم بیش از حد اعتراض می‌کند.» شکســـپیر به ذات انســـان بســـیار آگاه بود. وقتی انســـان‌ها با صدای بلند اعلام بی‌گناهی می‌کنند، تقریباً همیشـــه اعتبارشـــان را از دســـت می‌دهند. گرترود می‌گویـــد بازیگر نقش ملکه بیش از حد برای باور شـــدن پافشاری می‌کند. بنابراین آن‌هایی که همیشه

در مورد صداقتشان به شما اطمینان می‌دهند، احتمالاً آن‌قدرها هم با شما صادق نیستند.

«انتخاب با خودتان است»

حتا وقتی دارید پیشنهاد نهایی‌تان را ارائه می‌کنید، استفاده از جمله‌ی «انتخاب با خودتان است» اشتباه است. حتا اگر طرف مقابل پیشنهادتان را بپذیرد احساس بدی در مورد انتخاب خود خواهد داشت. باورکردنی نیست، اما شنیده‌ایم که بعضی از مردم چنین برچسب ناخوشانیدی را به پیشنهادی چسبانده‌اند که ممکن بود خیلی هم خوب باشد. این اقدام به پیشنهاد شما وجهه‌ی بدی می‌دهد، حتا اگر شرایط آن معقول باشد.

اگر این جمله را شنیدید، پیشنهاد را براساس ارزش‌ها و نه روش ارائه‌ی آن ارزیابی کنید. خصوصاً اگر مذاکره‌کننده‌ی حرفه‌ای هستید محاسبه کنید آیا با توجه به آنچه شما از مذاکره انتظار دارید این پیشنهاد قابل پذیرش هست یا نه. به چارچوب‌هایی که تعیین کرده‌اید (فصل ۴) و اهداف مورد نظرتان (فصل ۵) رجوع کنید. اجازه ندهید روش مذاکره‌ی نادرست باعث سردرگمی‌تان شود. اگر از طرف خودتان مذاکره می‌کنید و مجبورید با این شخص کار کنید، لازم است حساب کنید آیا می‌توانید یک رابطه‌ی پویا را با فردی ادامه دهید که با گفتن جمله‌ی «انتخاب با خودتان است» شما را تحت فشار قرار می‌دهد.

نکته

اگر پیشنهاد نهایی‌تان را ارائه می‌کنید این کار را بدون استفاده از جمله‌ی خصمانه‌ی «انتخاب با خودتان است» انجام دهید. اگر ناراحت هستید و احتمال می‌دهید پیشنهادتان رد شود دکمه‌ی ایست را فشار دهید (فصل ۶). وقتی چنین احساسی دارید، مشکل است بتوانید با آرامش دلایل خود را برای نهایی بودن این پیشنهاد ارائه دهید. احتمال دارد شما از این جمله‌ی ممنوعه‌ی «انتخاب با خودتان است» یا چیزی شبیه به آن استفاده کنید. این گرایش در درازمدت آزارتان خواهد داد، زیرا به شما احساس پهلوان‌پنبه را می‌دهد. و با این کار امکان پذیرفته شدن پیشنهادتان را هم افزایش نداده‌اید.

«دیگر هیچ‌وقت در این شهر کار نخواهید کرد»

این تهدید یک آدم قلدر است. همه این رفتار آزاردهنده را دیده‌اند. یک بارش کافی است. با این تهدیدات هیچ‌وقت نمی‌توانید قلب و ذهن فردی را به دست آورید که باید متقاعد شود. در جامعه‌ی مرافعه‌جوی امروزی، این تهدیدات حربه‌ی هوشمندانه‌ای نیستند.

اخبار داخلی

«دیگر هیچ‌وقت نمی‌توانی در این شهر کار کنی» سابقاً در صنعت نمایش جمله‌ای متداول بود که با خشـــم از دهان مدیر استودیو خطاب به نویسنده یا هنرپیشه‌ی متمرد بیرون می‌آمد. یک بار یکی از مدیران شرکت فاکس قرن بیستم، این جمله را خطاب به هنرپیشـــه‌ای ادا کرد که نمی‌پذیرفت امتیازی کمتر از آنچه برای کار در یک ســـریال تلویزیونی در قراردادش ذکر شـــده بود، دریافت کند. آن ســـریال درنهایت موفق از آب درنیامد. حدس می‌زنید چه شد؟ آن هنرپیشه چندین سال بیکار ماند. از شـــرکت فاکس شـــکایت کرد و بیـــکاری طولانی‌مدتش را به تهدید آن مدیر ربط داد. چه کســـی می‌داند، شـــاید او در هر صـــورت بیکار می‌ماند؛ اما هیئت‌منصفه با توجه به آن تهدید از هنرپیشـــه حمایت کرد و جریمه‌ی هنگفتی به نفع او تعیین کردند.

آدم‌هایی که بر مسند قدرت هستند اغلب از این ناراحت می‌شوند که زیردستانشان آنچه را که آنان درخواســـتی معقول و ســـاده می‌پندارنـــد، رد کنند. معمولاً، قدم بعدی درخواســـتی مبنی بر «همکاری» اســـت. بعد کمی پند و اندرز پدرانه مانند «می‌دانید واقعاً به نفعتان اســـت در این کار به مـــا کمک کنید» یا «کار بعدی را به عهده‌ی شـــما می‌گذاریم». اگر شـــخص متقاعد نشـــد فرد صاحب قدرت مثل ترقه می‌ترکد.

رفتار پسندیده، عقل سلیم و بهبود قوانین استخدامی همه به نفع شخص مورد تهدید هستند. هرگز به تهدید متوسل نشوید، زیرا همه‌چیز را از دست می‌دهید.

سخنان توهین‌آمیز

قرن بیستم رو به اتمام است و حداقل در ایالات متحده، اظهار نظرهای منفی در مورد نژاد، جنسیت یا ملیت دیگران دیگر مثل سابق تحمل نمی‌شود. تقید به «درستکاری سیاســـی» بسیاری از مردم را به خود مشغول کرده است. مردم با شنیدن جملاتی که به نوعی نشـــان‌دهنده‌ی این‌گونه نگرش‌ها باشد مثل «این دیگر چه جور اسمی است؟» احســـاس می‌کنند مورد اهانت واقع شده‌اند. تا زمانی که مطمئن نشده‌اید مگر در صورت نیاز، حتا از معصومانه‌ترین اشارات خودداری کنید.

اگر ضرورتی ندارد حتا باید از ادای جملات خنثی مثل «او یک زن بود» یا «آن مرد چینی است» خودداری کنید. ممکن است پاسخی خشمگینانه مثل «منظورت چیه؟» و «چرا به این موضوع اشـــاره کردی؟» دریافت کنید. بدتر از همه اینکه آن شخص ممکن است این افکار را به زبان نیاورد. به این ترتیب مانعی بر سر راه و ارتباط ایجاد می‌شود که ممکن است حتا از وجود آن بی‌خبر باشید.



حتـا اگر با گروهی هسـتید کـه به‌راحتی هرآنچـه را در مورد دیگران احسـاس می‌کننـد یا می‌اندیشـند، ابـراز می‌کنند، با آن‌ها همراه نشـوید. محتاط باشـید. هرگـز نمی‌دانیـد چه‌کسـی در سـکوت از احسـاس اضافـی بودن یا اسـتیصال رنج می‌کشد.



آه بلی، شاید بتوانید همه‌ی اعضای یک گروه خاص را بدون هیچ کیفری در خلوت خانه‌تان بی‌اعتبار کنید، اما اصرار می‌کنیم حتا در آنجا هم از چنین اظهارنظرهایی خـودداری کنیـد. این نوع نگـرش به‌راحتی به جوان‌ترها منتقل می‌شـود و این نوع سـخنان توهین‌آمیز در خارج از خانه از راه‌های کثیفی به صحبت‌های آن‌ها وارد می‌شوند.

بدترین چیزی که در مذاکره‌ی سـخت، درست در لحظه‌ای که می‌خواهید معامله را به پایان ببرید ممکن اسـت از دهانتان خارج شود، جمله‌ی توهین‌آمیز است. هم معامله‌ی در دسـت انجام و هم اعتمـاد و اطمینان طرف مقابل مذاکره را یک‌جا از دست می‌دهید. اشارات غیرعمدی، حرکت مذاکره را متوقف می‌کنند. ممکن است برای همیشـه انگِ متعصب بودن بر پیشـانی‌تان بخورد و بعضی‌ها معامله با افراد متعصب را دوسـت ندارند. اگر در مورد این مسـائل عادات بدی دارید، سعی کنید زبانتان را پاکسازی کنید.

هدایت دیگران به‌سمت شفافیت

اگر طرف مقابل شما شفاف صحبت نمی‌کند، کار شماست که او را به ارتباطی واضح هدایت کنید. قرار دادن این کتاب در دسـترس آن‌ها کافی نیسـت (گرچه ممکن است هدیه‌ی خوبی باشد). با چرب‌زبانی نیت‌ها، خواسته‌ها و نیازهایشان را به‌وضوح از دهانشـان بیرون بکشید. روش به دست آوردن این اطلاعات، به شخصیت طرف مذاکره‌ی شـما بستگی دارد. بخش بعدی شامل توصیه‌هایی در همین زمینه است. هر قسمت به تیپِ شخصیتِ متفاوتی اختصاص داده شده.

آدم‌های حاشیه‌رو

صحبت‌های بعضی از آدم‌ها شفاف نیست، یعنی حاشیه می‌روند و پرت‌وپلا می‌گویند.

- ✓ گـوش کنیـد مخصوصـاً تازمانی که مـوردی برای قطـع صحبت‌های او پیدا شود.
- ✓ صحبت او را قاطعانه قطع کنید.

- ✓ اولین جمله‌تان باید تأییدی باشد «بله حق باشماست. حالا به دلیل اینکه...». به این ترتیب می‌توانید افرادی با این الگوی رفتاری را به مسیر صحبت برگردانید.

سخن‌گسل‌ها

این‌گونه آدم‌ها حتا حرف خودشان را هم قطع می‌کنند. در حال صحبت رشته‌ی صحبت از دستشان درمی‌رود.

- ✓ وقتی او صحبت می‌کند یادداشت‌های دقیق بردارید.
- ✓ تمرکز کنید و متمرکز باقی بمانید.
- ✓ مرتباً آخرین جمله‌ی قبل از قطع صحبت را به او یادآوری کنید. تا زمانی که پاسخ دقیقی دریافت نکرده‌اید، رها نکنید.
- ✓ درست رفتار کنید، اما مرتباً جزئیات مورد نیازتان را از او بخواهید.

کسانی که آمادگی ندارند

ممکن است آمادگی کامل برای مذاکره برای بعضی افراد مشکل باشد.

- ✓ جلسه را به تعویق بیندازید.
- ✓ جلسه را در دفتر آن شخص برگزار کنید. با رعایتِ نزاکت، افرادی از طرف حریف را که ممکن است بیشتر از موضوع اطلاع داشته باشند به جلسه دعوت کنید.

افرادی که به‌خاطر گرفتاری‌ها شفاف نیستند

این افراد مهم تصور نمی‌کنند فرصتی برای شفاف بودن وجود داشته باشد. درحالی‌که دیگران برای فهمیدن آنچه می‌خواهند، ساعت‌ها وقت صرف می‌کنند.

- ✓ برای ممانعت از بروز حواس‌پرتی جلسه را از آغاز روز شروع کنید تا توجهِ کاملِ همه به جلسه باشد.
- ✓ در مقابل مسائل اغتشاش‌آور جبهه بگیرید؛ به‌عنوان مثال از همه بخواهید به مدت ده دقیقه به تلفن‌هایشان جواب ندهند تا بتوانند اطلاعات را دریافت کنند.

- ✓ در جلسات اصولی رفتار کنید ــ حتا برای جلسات دونفره هم صورت‌جلسه داشــته باشید. این کار به دیگران نشان می‌دهد تا چه حد برای وقت آن‌ها ارزش قائلید.
- ✓ نشان دهید که از صحبت‌ها یادداشت برمی‌دارید و آن‌ها را ثبت می‌کنید.
- ✓ مؤدب باشید، اما برای به دست آوردن اطلاعات اصرار کنید.



گاهی لازم است رئیستان را روشن کنید. دفعه‌ی بعد که رئیستان دسته‌ی کاغذها را روی میزتــان کوبیــد و گفــت: «ما این‌ها را دیروز می‌خواســتیم» ایــن کارها را انجام دهید:

۱. وسوسه‌ی گفتن «خواب دیدی خیره» را در خودتان خفه کنید.

۲. بلافاصله جواب دهید.

با جمله‌ی مثبت «بله، البته ــ حتماً» پاســخ دهید. هرچه باشد او خود رئیس اســت. و این پاســخ رئیســتان را آرام می‌کنــد، چون همان چیزی اســت که می‌خواهد بشنود.

۳. تعیینِ تقدم و تأخرِ مسائل را درخواست کنید.

این قدم بســیار اساســی اســت؛ به دلیل اینکه شــما از اولویت‌هایتان و زمان اختصاص‌یافته برای انجام آن کاملاً آگاه هســتید، پاسخ دهید: «جناب رئیس، داســتان این است: من باید تا ساعت ســه، دو کار دیگر را هم برای شما انجام بدهم، کدام‌یک از این‌ها را می‌توانیم به فردا موکول کنیم؟»

به این ترتیب رئیس را وادار کرده‌اید خواســته‌اش را به‌وضوح بیان کند. رئیس باید اولویت‌ها را مشــخص کند ــ کارِ رئیس همین است. گاهی رئیستان بدون هرگونه درخواست دیگری دور می‌شود، چون متوجه می‌شود که شما پیشاپیش روی طرح‌های مهمی کار می‌کنید.

چهار روش کاری برای زنانی که مایلند مردان صدایشان را بشنوند

بــه دلیل فشــارهای اجتماعی ـ تاریخــی به زنان برای «دختر خــوب» یا «خانم کوچولو» بودن، آن‌ها به این نتیجه رســیده‌اند که داشتنِ تقابل امری نپذیرفتنی

است. بسیاری از اوقات، در مذاکره زنان صدای درونشان را می‌شنوند که می‌گوید «حرف بزن»، اما بسیاری از آن‌ها به دلیل تربیت خانوادگی و آموزش‌های اولیه مبنی بر گله نکردن این پیام‌ها را خفه می‌کنند. زن‌ها آموزش دیده‌اند که بیشتر از مردان از رودررویی کلامی اجتناب کنند و مؤدبانه‌تر صحبت کنند.

آدم‌ها، همه به این تفاوت‌های اساسی بین زن و مرد حساس هستند. حتا اگر خیال می‌کنید شما از آن دسته آدم‌ها نیستید که در قالب مرسوم همجنس‌های خود بگنجید، حتماً با مردان و زنانی که این‌گونه هستند مذاکره کنید.

بخش بعدی شامل چهار روش برای زنانی است که می‌خواهند صدایشان به گوش آقایان برسد. اگر هر هفته یکی از این روش‌ها را تمرین کنید، به‌سرعت نگاه دیگران را به خود تغییر داده‌اید. پیش‌نیاز این کار این است که گوش دادن به خود را شروع کنید. آگاهی، اولین قدم در هرگونه تغییر رفتاری است. بپذیرید و بزرگ شوید، یا در دنیای سخت مذاکره ناشناس باقی بمانید. این روش‌ها بر این اساس طراحی شده‌اند که صدای شما در مذاکرات روزمره‌ای شنیده شود که نمونه‌ی موفق آن تابه‌حال یک رهبر منطقی و خلاصه‌گو بوده است.

روش شماره‌ی یک: عذرخواهی نکنید

مردان و زنان

زنان بیشتر از مردان عذرخواهی می‌کنند. حتا زنان قاطع هم گاهی در گفتارشان به‌طور ناخواسته از ابزاری استفاده می‌کنند که قدرتشان را تضعیف می‌کند. کلمات از مطمئن بودن می‌گریزند؛ درنتیجه گوینده از مخاطره اجتناب می‌کند. اگر باید چیزی را بگویید، به‌خاطرش عذرخواهی نکنید. در این قسمت به ابزار خاصی که عذرخواهی کردن کاربرد دارد اشاره می‌کنیم.

مقدمه‌چینی و مؤخره‌گذاری

این دو عنوان را به کلماتِ اضافیِ کوچکی اطلاق می‌کنند که قبل و بعد از جمله استفاده می‌کنیم.

- ✓ **مقدمه‌چینی:** ورود به بحث با جمله‌ای که آن را تضعیف می‌کند. مثال: «از این بابت مطمئن نیستم، اما...»
- ✓ **مؤخره‌گذاری:** افزودن عبارتی توصیفی به پایان جمله. به‌عنوان مثال: «باید وارد عمل بشویم، این‌طور فکر نمی‌کنید؟» یا «این‌طور فکر نمی‌کنید؟» و «درست می‌گویم؟» سؤالاتی از این دست هستند.

لحن پرسشی

لحن پرسشی، طرز بیانی است که در آن صدا در آخر جمله کمی بالا می‌رود. این لحن، قدرت را از جمله‌ای که ممکن بود اخباری باشد، می‌گیرد. از نظر شنونده، گوینده به فردی نامطمئن مبدل می‌شود که از اعتمادبه‌نفس برخوردار نیست. آنچه این جمله به ذهن متبادر می‌کند این است: «موافق نیستی؟» یا حتا بدتر «خواهش می‌کنم سریعاً موافقت کن تا من بدانم حرفی که زده‌ام به درد می‌خورَد.»

اگر به حرفتان اعتماد ندارید، چطور توقع دارید دیگران حرف شما را باور کنند؟ به گفته‌های خودتان دقیق‌تر گوش کنید یا از یک دوست مورد اعتماد در این مورد بپرسید. اگر متوجه شدید چنین عادت مخربی دارید، از امروز تمرین کنید تا از شر آن خلاص شوید. یادتان باشد آگاهی اولین قدم در تغییرات رفتاری است و شما اکنون آگاه هستید.

حصارها یا توصیفات

زنان با استفاده از کلمات کوچکی مثل «یک نوع» یا «یک جور» قدرت کلامشان را کاهش می‌دهند. استفاده از این کلمات، عادت شما شده. می‌توانید همین حالا این عادت را کنار بگذارید و قدرت بیشتری به سخنان خود اضافه کنید. چند مثال:

- ✓ «یک‌جورهایی فکر می‌کنم...»
- ✓ «شاید واقعاً می‌بایست ما...»
- ✓ «به نظر راه خیلی خوبی می‌آید که...»
- ✓ «یک جور/ یک نوع...»
- ✓ «شاید لازم باشد شما...»

مراقب باشید

این جملات نه فقط شامل کلمات اضافی، که شامل کلمات نامطمئن هم می‌شوند. استفاده از این کلمات ضعیف باعث می‌شوند شما ضعیف به نظر برسید.

احتمالاً شما برای تضمین نتیجه‌ی کارتان، این مدل‌های گفتاری را در خود ایجاد کرده‌اید. این کلمات محافظه‌کارانه هستند و عدم تمایل شما را برای مذاکره‌ی قاطع نشان می‌دهند. اگر می‌خواهید قاطعیت خود را ابراز کنید، مراقب باشید لحنتان نامطمئن و مردد نباشد. لزومی ندارد این کلمات را از مجموعه‌ی لغات شخصی‌تان حذف کنید. می‌توانید از آن‌ها برای جلوگیری از زیان استفاده کنید. نکته این است

که این مجموعه‌ی لغات را داشـــته باشید و بتوانید در جهت رسیدن به اهدافتان از میان آن‌ها انتخاب کنید.

لغات و جملات نابه‌جا

نالغت‌ها همه‌ی آن کلمات اضافی هستند که وارد صحبت‌های شما می‌شوند ــ لغت‌ها یا سیلاب‌هایی که هر زمان مکث می‌کنید مانند سکوت به شما فرصت می‌دهند تا افکار بعدی‌تان را جمع‌وجور کنید. نالغت‌ها در بدترین جاها ظاهر می‌شوند و جلسه‌ای را که ممکن بود خیلی خوب باشـد کُند می‌کنند و جهت آن را تغییر می‌دهند. در اینجا چند مثال را می‌بینید:

- ✓ **واقعاً:** «واقعاً، من واقعاً می‌خواهم این کار انجام شود.»
- ✓ **به قول معروف:** «می‌خواهی این کار به قول معروف پیش برود؟»
- ✓ **اوم:** «اوووووم» یا «آآآآآ...»

برای قدرت بخشیدن به گفته‌ها و عقایدتان از سکوت استفاده کنید. در مذاکره بعدی، قدرتِ مکث را بیازمایید.

روش شماره‌ی ۲: مختصر صحبت کنید

برای زنان، صحبت کردن به معنی برقراری ارتباط است. مردان از کلمات برای ردوبدل اطلاعات استفاده می‌کنند. زنان و مردان به اشکال متفاوتی با دیگران رابطه برقرار می‌کنند. مردان با استفاده از ذخیره‌ی علمی‌شان و از طریق بازی‌های ذهنی و رقابتی این کار را انجام می‌دهند. یکدیگر را با پرسش امتحان می‌کنند. ممکن است کسی بپرسد: «چه کسی در آخرین بازیِ مسابقاتِ جهانی توپ زد؟» اگر طرف دیگر جواب این سؤال را بداند یک امتیاز می‌گیرد. اگر هم ندانست ایرادی ندارد، چون اولی الان فقط یک امتیاز جلوتر است و بعد دومی او را پشت سر خواهد گذاشت. مردان این‌گونه ارتباط برقرار می‌کنند.

زنان این‌طور نیســـتند. آن‌ها از طریق پرســـش و آزمون ارتباط برقرار نمی‌کنند. در حقیقت اگر یک زن از زن دیگری بپرسد چه‌کسی در آخرین مسابقه‌ی جام جهانی ســـال ۱۹۵۴ آخرین توپ را زد، شنونده ممکن اســـت آغوشش را باز کند و بگوید: «می‌خواهی بغلت کنم؟» که احتمالاً هم می‌خواهد، چون این رفتارْ طبیعی نیست. زنان از طریق رقابت به هم نزدیک نمی‌شوند.

زنان از طریق داستان‌ســـرایی به هم نزدیک می‌شـــوند. با زنی برخورد می‌کنید که خیلی او را نمی‌شناسید. می‌گویید: «وای، از گل‌سرتان خوشم می‌آید. زیباست.» و او

می‌گوید: «متشکرم» و بعد داستانی را که پشت آن گل‌سر وجود دارد تعریف می‌کند، چون این گل‌سر واقعاً داستانی هم دارد. زنان برای هر قطعه لباس یا جواهری که می‌پوشند یک داستان دارند. برای موهایشان داستانی دارند. بعضی‌ها در مورد رنگ موهایشان هم داستانی دارند. اگر در این داستان نکته‌ی آشنایی پیدا کردید شما هم می‌توانید در مورد آن ماجرایی تعریف کنید. اگر به‌اندازه‌ی کافی با هم داستان‌های مشترک داشته باشید، با هم جور می‌شوید. شاید مردان برای ایجاد رابطه با هم مچ بیندازند. زنان برای این کار با هم صحبت می‌کنند.

مردان و زنان

همه‌ی داستان یا فقط نتیجه‌ی آن؟

مردان زیاد از کلمات استفاده نمی‌کنند. بیش از بیست سال مردانی را دیده‌ام که بعد از کلاس‌های آموزشی من به صرف نهار رفته‌اند. یکی از دیگری می‌پرسد: «نهار؟» دیگری می‌گوید: «البته»؛ تمام شد. نمی‌گویند: «می‌خواهی برویم نهار بخوریم؟»، «البته به نظرم پیشنهاد فوق‌العاده‌ای است، کجا برویم؟»، «نمی‌دانم — کجا برویم؟». نخیر. «نهار»، «البته».

این الگو از کودکی آغاز می‌شود. دوست من یک قُل دارد. آن‌ها روز اول از مدرسه برگشتند. دوستم از هر کدام آن‌ها پرسید مدرسه چطور بوده. پسر کوچک گفت: «خوب بود، می‌تونم برم توپ‌بازی؟» دختر کوچولو گفت: «خوب سوار اتوبوس که شدم سوزی را دیدم و کنارش نشستم، و بعد... و بعد...». پانزده دقیقه طول کشید تا او بالاخره پاسخ داد.

هر کدام از بچه‌ها به روش خود ارتباط برقرار می‌کردند و این روش به‌طور طبیعی ایجاد شده. تحقیقات نشان می‌دهد که زنان در یک روز عادی به‌طور متوسط از ۲۵،۰۰۰ کلمه استفاده می‌کنند. در همان روز مردان از ۲۵،۰۰۰ کلمه استفاده می‌کنند. همیشه به طعنه می‌گویم: «مشکل این است که وقتی مردان به خانه می‌رسند از هر ۲۵،۰۰۰ کلمه‌شان استفاده کرده‌اند. ما هنوز استفاده از ۲۵،۰۰۰ کلمه‌مان را شروع نکرده‌ایم، چون در طول روز مجبور به کم‌گویی بوده‌ایم».

خیلی کمرنگ به یاد دارم که در زمان نامزدی، مایکل به تک‌تک کلمات داستان‌های من می‌آویخت. پس از ازدواج هر وقت می‌خواستم داستانی را شروع کنم مرا متوقف می‌کرد و می‌گفت: «صبر کن می‌می، دوباره می‌خواهی شروع کنی: زن گفت، مرد گفت، زن گفت، مرد گفت؟» او برای داستان‌هایی که من می‌خواهم با جزئیات و به ترتیب زمانی از ابتدا تا انتها تعریف کنم از این قاعده استفاده می‌کند. (مردان از خواندن این مطلب پا بر زمین می‌کوبند) و خاطرم هست که پاسخ می‌دادم: «نچ (آه)». مردان از این عکس‌العمل نفرت دارند، چون یک روش محتاطانه و بدون کلام برای گفتن: «تو احمق نفهم» است. گفتم: «نچ (آه)، بله عزیزم این‌طوری از داستان بیشتر لذت می‌بریم.» و او گفت: «من نمی‌برم، می‌شه فقط آخرش رو بگی؟» یادم است که احساس کردم به من توهین شده ــ فکر کردم این‌طوری او بهترین قسمت را از دست خواهد داد. بعد فهمیدم او از داستان لذتی نمی‌برد، فقط نتیجه را می‌خواهد. پس نتیجه‌ی داستان را برایش گفتم. حالا باید برای اینکه همه‌ی داستان را برایش بگویم به من التماس کند.

زنان در صحبت‌هایشان عموماً بیشتر از مردان به جزئیات می‌پردازند. اطلاعاتی که می‌خواهید به شنونده‌ی مذکرتان بدهید، در میان این جزئیات گم می‌شوند. مراقب برق زدن چشمان شنونده‌ی مذکرتان باشید و فوری تعداد کلمات‌تان را کم کنید. در حقیقت از همان اول به مردان بگویید داستان چقدر طول می‌کشد و در محدوده‌ی زمان تعیین‌شده باقی بمانید. مردان به انرژیِ اختصاص‌داده‌شده برای یک فعالیت خاص احساس مسئولیت می‌کنند. بنابراین احساس می‌کنند لازم است «ساعت‌های انرژی‌شان را تنظیم کنند» تا دچار کمبود انرژی نشوند. کم آوردن انرژی برای آنان به معنی از کنترل خارج شدن است و این احساسی است که از آن متنفرند.

روش شماره‌ی ۳: با ایما و اشاره حرف نزنید ـ رک باشید

حتماً صریح باشید ــ حتا تا حدی که صحبت‌تان را هجی کنید. مردان بسیار بیشتر از زنان خواستار پیام‌های شفاف و کوتاه هستند.



ایما و اشاره بیهوده است

تا جایی که به ایما و اشاره مربوط می‌شود مردان و زنـان با هم تفاوت‌هایی دارند. با مردان با کنایه صحبت نکنید. زن ممکن اسـت بارها و بارها در رابطه با یک مرد از اشارات واضحی استفاده کند، مثلاً «من عاشـق گل‌ها هستم». و هیچ گلی از راه نمی‌رسد. پس دفعه‌ی بعد از اشارات بزرگ‌تری اسـتفاده می‌کند مثلاً (با دیدن اینکه شـخصی به شخص دیگر گل می‌دهد) به مرد بگوید: «اوه، ببین من عاشق گل‌ها هستم.» باز صبر می‌کند و باز هم گلی در کار نیست. بالاخره تصمیم می‌گیرد رک باشـد و یک روز می‌گوید: «ببین عزیزم می‌دانی واقعاً دوست دارم چه کار کنی؟»

مرد متوجه می‌شـود و سرش را بلند می‌کند. این جمله توجه‌اش را جلب کرده. امیدوار اسـت که حرف بعدی که از دهـان این زن بیرون می‌آید، دقیق باشد. می‌پرسد: «چه کار؟»

زن می‌گویـد: «دوسـت دارم گاهـی برایـم گل بیـاوری، وقتـی انتظـارش را نـدارم؛ مثلاً روز تولدم.»

مرد پیغام را دریافت می‌کند. زن متوجه شده!! قلاب گیر کـرد. او روز تولدش گل‌های فوق‌العاده‌ای دریافت می‌کند. بسـیار خوشحال است. دوستان مؤنثش از حسادت کبود می‌شوند، می‌گویند: «اگه بهش نمی‌گفتی چی؟ اصلاً عاشقانه نیست. خودش باید می‌دونست.»

زن جـواب می‌دهـد: «درسـته. از یـک طرف می‌توانستم بگویم 'باید خودش بداند'. از طرف دیگر می‌توانستم گل‌ها را داشته باشم. من به‌دنبال گل‌ها رفتم و خوشحالم که این کار را کرده‌ام».

وقتی زن، از مرد در مورد این ماجرا پرسش می‌کند، ممکن است بگوید: «این دو سال که من می‌گفتم گل‌ها را دوست دارم چه فکر می‌کردی؟» و مرد شیفته‌ی این گونه پرسش است، چون پرسش تحلیلی است. می‌گوید: «یادم هست که احساس گرمی می‌کردم، چون احساسی خیلی زنانه بود و بعد فکر کردم تو باید کمی گل‌کاری بکنی». برای مردان «عاشق گل‌ها هستم» یعنی «عاشق گل‌ها هستم». آن‌ها به‌دنبال مفاهیم پنهانی نیستند. آن‌ها به مفهومِ ظاهریِ لغات گوش می‌کنند. و همه‌ی این‌ها تعریف رابطه‌ی عاشقانه است. برای زنان عاشقی یعنی: «او فکرم را خواند. پیش از آنکه حرفی بزنم فهمید چه می‌خواهم». می‌دانید این پاسخ برای مردان چه مفهومی دارد؟ کار. کار سخت، کشنده، اجتناب‌ناپذیر. متنفرند از اینکه اشتباه کنند. آبرویشان می‌رود. برای یک مرد این مفهوم عاشقی است: زن دقیقاً به او بگوید چه می‌خواهد. مرد آن را برایش فراهم می‌کند و زن با افراط قدردانی کند. این رابطه‌ی عاشقانه از نظر مرد است.

روش شماره‌ی ۴: از نمایش‌های احساسی خودداری کنید

گریه و یا دیگر تظاهرات احساسی در مذاکره ممکن است بیشتر از یک لباس کوتاه باعث حواس‌پرتی بشود. این کار ممکن است به همان اندازه برای موقعیت زن در مذاکره مخرب باشد. مردان یاد گرفته‌اند کمتر ابراز احساسات کنند. در حقیقت شاید مردان در این کار زیاده‌روی هم کرده‌اند، اما فعلاً این بحث ربطی به ما ندارد. زنان مانند مردان این‌گونه تربیت نشده‌اند. درواقع براساس تحقیقاتی در مینه‌سوتا زنان چهاربرابر مردان گریه می‌کنند.



حذف نمایش‌های احساسی را باید از محل کار شروع کرد. کسی که گریه می‌کند به نظر می‌آید طالب عکس‌العمل عاطفی از طرف شنونده باشد. همچنین، کسی که هق‌هق می‌کند به شنونده و شاهدان، این نکته را اعلام می‌کند که ــ حداقل در حال حاضر ــ قادر به رتق و فتق امور نیست. گریه ضمناً باعث ناراحتی و خشم افرادی می‌شود که احساساتشان را سرکوب کرده‌اند. اگر آن‌ها دوست ندارند با احساسات خود سروکار داشته باشند، با احساسات دیگران هم سروکار نخواهند داشت. احتمال دارد مردان احساس کنند زنی که گریه می‌کند قصد سوءاستفاده دارد.



اگر احساس می‌کنید اشک‌هایتان در راه است، اجازه‌ی تنفس بگیرید، به دستشویی بروید، تا نفس دارید گریه کنید، نفس عمیق بکشید و بعد بدون اینکه خطر این اشتباه را به جان بخرید به جلسه برگردید. اگر مستعد گریه کردن هستید، برای از بین بردن قرمزیِ چشمانتان قطره‌ی چشم همراه داشته باشید.

چهار روش برای مردان اگر می‌خواهند زنان به آن‌ها گوش کنند

برخی رفتارهای گفتاریِ معمول میان مردان آن‌قدر برای زنان ناخوشایند است که به آنان فرصتِ ایرادِ سخنانِ هرچند ارزشمندشان را نمی‌دهند. این فقط فرضیه نیست. به دلیل اینکه زنان در محل کار به نیروی بزرگی تبدیل شده‌اند، لازم است مردان برای برقراری رابطه‌ای موفق، روشِ برخوردِ خود را با زنان تغییر دهند. همه‌ی آدم‌ها تا حدی به این تفاوت‌های اساسی حساس هستند؛ بعضی‌ها بیشتر و بعضی‌ها کمتر. تعداد بسیار اندکی اصلاً این‌طور نیستند. اما حتا برای آن تعداد محدود هم این تفاوت‌ها علی‌السویه نیستند ــ چراکه آنان با زنان و مردانی مذاکره می‌کنند که به اشکال متفاوت ارتباط برقرار می‌کنند.

بخش‌های آینده شامل چهار روش برای مردانی است که دوست دارند زنان به حرف آن‌ها گوش کنند. اگر بتوانید هر هفته یکی از این روش‌ها را تمرین می‌کنید به‌سرعت طرز دریافت دیگران را از خودتان تغییر خواهید داد. پیش‌نیازش این است که اول به حرف‌های خودتان گوش کنید. آگاهی، گام اول در هرگونه تغییر رفتاری است. موضوع درستی یا نادرستی نیست ــ فقط حقیقت دارد. این را بپذیرید و رشد کنید و در دنیای مدام در حال تغییرِ مذاکرات به فراموشی سپرده شوید.

روش یک: رفتارتان نوازشگرانه نباشد: «عزیز جان»، «عزیزم»، «قربونت برم» یا هرگونه سوءاستعمال کلمات

قرن بیست‌ویکم است! تعجب‌آور است که هنوز مردها در محیط کار خانم‌ها را «عزیز جان»، «عزیزم» و «قربونت برم» خطاب کنند. استفاده از این کلمات خطاب به خانم‌ها کاملاً نامناسب است. اگر کلمات شما ناشی از احساس احترام شما نسبت به خانمی باشد، شامل چنین نوازش‌های کلامی نخواهد بود.

روش دوم: پیش از تصمیم‌گیری مشاوره کنید

بیشتر مردان به‌طور طبیعی درددل نمی‌کنند. آن‌ها براساس الگوی «قوی یعنی ساکت» آموزش دیده‌اند. باید پیش از اینکه کلامی به زبان بیاورند همه‌چیز را محاسبه کنند. اگر با زن‌ها مذاکره می‌کنید ممکن است بخواهند از عقیده‌ی شما در جریانِ کارِ مذاکره مطلع باشند. برای مردها، راه طبیعی اعلام نتایج در پایان کار است ــ یعنی پس از تصمیم‌گیری آن را اعلام می‌کند.

اگر در طول روند تصمیم‌گیری کاملاً سکوت کنید، او ممکن است فکر کند مرده‌اید. حفظ علاقه‌مندی برای او مشکل شده و ممکن است از اینکه عکس‌العملی نمی‌بیند ناراحت شود.

روش سوم: موضوعی شخصی را با او در میان بگذارید

این پیشنهاد به این معنی نیست که گستاخ باشید و یا رفتاری خلاف اخلاق داشته باشید. این یک روش اساساً انسانی است. با خانمی که آن طرف میز مذاکره نشسته، داستانی انسانی را شریک شوید. ممکن است این روش در ابتدا به نظرتان طبیعی نیاید. در مورد خانواده‌تان یا آنچه در تعطیلات آخر هفته انجام داده‌اید چیزی بگویید. موضوع لزوماً نباید به مذاکره ربط داشته باشد. کمی جزئی صحبت کنید. بیشتر زنان شیفته‌ی جزئیات هستند.

مردان و زنان

مردان بهتر است به‌جای اظهارنظر در مورد زندگی شخصی یا ظاهر زن در مورد زندگی خودشان اظهارنظر کنند. در امریکا به دلیل سابقه‌ی سوءاستفاده‌های جنسی، مردان به‌اندازه‌ی زنان در اظهار نظر در مورد پوشش جنس مخالف آزاد نیستند. منصفانه نیست، اما حقیقت دارد. اگر مردی فکر می‌کند لباسی زیباست، باید نظرش را برای خودش نگه دارد. اگر از چیزی خوشش می‌آید که به‌اندازه‌ی یک لباس شخصی نیست، می‌تواند در مورد آن اظهار نظر کند. یک خودنویس زیبا و یا یک کیف دستی جالب توجه، حوزه‌ی قابل قبول تمجید او هستند. لباس‌ها و عطرها خطرناکند. اشاره به گردنبندها و یقه‌ها امروزه در محیط کاری قدغن است. توصیه‌ی هوشمندانه‌ی ما این است: «روزه‌ی شک‌دار نگیرید.»

محدودیت‌های تا حدی ساختگیِ محیط‌های کاریِ امروزِ امریکا جهان‌گیر نیستند. در ایتالیا زنان شاغل گفتند که بدون وجود احساس جنسی، از رؤسای قدرشناس‌شان تعریف و تمجیدهای صمیمانه دریافت می‌کنند.

یافتن زمینه‌های مشترک

گاهی در برخوردهای کاری با یک خانم می گویم که خودم سه دخترم را بزرگ کرده‌ام. مادران شاغل از دانستن این مسئله لذت می‌برند. در زمان ازدواج من و می‌می، فقط یکی از دخترانم در خانه بود و به مدرسه می‌رفت. من اغلب داستان‌هایی از سختی‌ها و شادی‌های بزرگ کردن یک نوجوان را تعریف می کنم، چون بیشتر زنان مذاکره کننده‌ی امروز، فرزندانی دارند که نوجوانان امروز یا فردا هستند.

باید تأکید کنم که این داستان‌ها را فقط در زمان مناسب تعریف می کنم. تحمیل این گونه صحبت‌ها به مکالمه، ممکن است بسیار خطرناک باشد.

روش چهار: از ابراز احساسات خودداری کنید

در مذاکره، فریاد کشیدن و دیگر تظاهراتِ احساسی مرد ممکن است بیشتر از تخریبِ دیوارِ سالن مذاکره مخرب باشد. به همان اندازه هم برای موقعیت او در مذاکره نابودکننده است. مردان این‌چنین تربیت شده‌اند که به‌جز خشم، احساسات دیگر خود را مخفی کنند. بسیاری از مردان هنوز خیال می‌کنند وقتی ناراحت یا خشمگین هستند فریاد کشیدنشان رفتاری قابل‌قبول است. در حقیقت با توجه به یک تحقیق، مردان بسیار بیشتر از زنان در دفتر کارشان فریاد می‌کشند. تعجب نمی‌کنید؟



از بین بردنِ این رفتار را از دفتر کارتان شروع کنید. به نظر می‌رسد شخصی که فریاد می‌کشد همدردی شنونده‌اش را می‌طلبد. کسی که فریاد می‌کشد به شنونده و دیگر ناظران این علامت را می‌دهد که ــ حداقل در حال حاضر ــ قادر به رسیدگی به موقعیت نیست. این کار همچنین در افرادی که مخاطب این فریادها هستند باعث شرمندگی و انزجار می‌شود. اگر نتوانند در جواب فریاد بکشند به شکل‌های دیگر تلافی می‌کنند. فقط زنان نیستند که احساس می‌کنند مردی که خصمانه فریاد می‌کشد می‌خواهد مسلط و سوار بر اوضاع باشد.



اگر احساس می‌کنید دلتان می‌خواهد فریاد بکشید، اجازه‌ی تنفس بگیرید و به دستشویی بروید، از ته دل فریاد بزنید، نفسی عمیق بکشید و بدون ایجاد خطرِ یک جنجالِ عمومی به جلسه برگردید. مردی که فریاد می‌کشد فردی جاروجنجالی محسوب می‌شود. بسیاری از مردم می‌دانند که خشم پوششی برای ترس یا غم است و به خود گرفتنِ حالتِ جنگی ممکن است آسیب‌پذیری را پنهان کند. همه می‌توانند سر زیردست‌ها فریاد بکشند. بیشتر مردم با فریاد کشیدن سر بالادستی‌ها مشکل دارند. زنان و مردان می‌توانند از یکدیگر بیاموزند. برای تفاوت‌ها احترام قائل باشید و برای شنیده شدن، روش برخوردتان را تغییر دهید. به خاطر داشته باشید: ممکن است بهترین مذاکره‌کننده‌ی جهان باشید، اما اگر صدایتان شنیده نشود دیگر مهم نیست پیامتان چیست.

چگونه ارتباطاتمان را واقعاً خراب کنیم

گاهی اتفاق می‌افتد تمام روز در مورد بهبودی روابط صحبت کنیم و درنهایت هم هیچ‌کس چیزی نفهمد. از سر مزاح چند توصیه‌ی مسخره‌ی عملی برای کسانی داریم که تلاش می‌کنند مذاکره‌کننده‌ای به‌دردنخور و مبهم باشند و در زندگی‌شان مخمصه و آشفتگی ایجاد کنند.

از این شـــش راز کوچک برای ایجاد هرج‌ومرج در زندگی‌تان استفاده کنید. آن‌ها را در محل کار و در خانه به کار ببرید تا اوضاع آشـــفته بماند. ضمن این‌که روش‌های به‌دردبخوری برای اطمینان از این هستند که کارمند عالی‌رتبه را کله‌پا کنید.

صدایتان را بلند کنید

اگر واقعاً نمی‌خواهید حرفتان را بفهمند کافی است شروع کنید به فریاد کشیدن یا ملامت دیگران. هرکدام از این دو کار، امکانِ هرگونه صحبتِ هوشـــمندانه‌ای را از بین می‌برند. مخصوصاً وقتی مشکلات زبانی مانع از این می‌شود که کسی حرف شما را بفهمد، این قانون بسیار مهم است. وقتی کسی زبان شما را نمی‌فهمد فقط بلندتـــر صحبت کنید. بلند صحبت کـــردن در همه‌جای دنیا یک معنی دارد. بلند صحبت کردن بی‌ادبانه اســـت. بلند صحبت کردن ویژگی کســـی است که نباید با او معامله انجام داد.

جزئیات را کنار بگذارید

جزئیات به طرف مقابل امکان می‌دهد که بفهمد شـــما دقیقاً چه می‌خواهید و چه نیازی دارید. اگر می‌خواهید رابطه‌ی بدتان را ادامه دهید، بگذارید پیامتان تیره و تار باقی بماند. طرح جزئیات وقت می‌برد. با حذف جزئیات می‌توانید نکات ریز ارزشمندی را از یک ارتباط معمولی از بین ببرید. هرچه باشد فقط چند ساعت طول می‌کشد تا خرابی‌های حاصله را رفع کنیم.

نیازی نیست کنترل کنید که حرفتان را فهمیده‌اند یا نه

برای افرادی که قرار اســـت در ایجاد ارتباط ضعیف باشـــند، این قانون بســـیار مهم است. اگر وقت صرف این کنید که ببینید آیا حرف شما را فهمیده‌اند یا نه، تمامی تلاش‌هایتان برای بد بودن در ارتباط به هدر می‌رود. به طرف مقابلتان فرصت ندهید بگوید: «فلان و بهمان چیز را نفهمیدم.» در غیر این صورت مجبور می‌شوید مسائل را روشـــن کنید. اگر می‌خواهید مبهم باشید، کارتان را انجام دهید و پیش از اینکه کسی فرصت کند سؤالی بپرسد، پا به فرار بگذارید.

راه بیفتید بروید و در همان حال هم حرف بزنید

همان‌طور که از مخاطبتان دور می‌شوید، درخواست‌ها، دستورات یا مطالبتان را بدون ملاحظه بگویید و بروید. ترجیحاً در طول صحبت، از نگاه به او خودداری کنید. این

کار عملاً احتمال فهم مطلب را از بین می‌برد. آن‌وقت آن لحظات ارزشمند را با روبه‌رو شدن با مخاطب و ایجاد تماس چشمی به هدر نداده‌اید.

فرض را بر این بگذارید که همه حرف‌هایتان را می‌فهمند

اگر در امر ارتباط ضعیف هستید، حتماً می‌دانید حدس زدن اطلاعات چه خطراتی دارد؛ اما فکر کردیم بهتر است در هر صورت در مورد معمول‌ترین ابزار نامفهوم بودن چیزهایی را یادآوری کنیم.

اجازه‌ی هیچ‌گونه مخالفت یا پرسشی را ندهید

به جهنم، هیچ‌گونه پاسخگویی مجاز نیست. ممکن است طرف مقابل به‌خاطر فهمیدن اطلاعات ناچیز، وقت‌تان را تلف کند. حرفتان را بزنید و بحث را ببندید. هر چیز دیگری بگویید ممکن است فقط به وضوح صحبت‌هایتان کمک کند.

فصل ۱٤

مذاکرات تلفنی

در این فصل

- دسترسی به شخص مناسب
- توصیه‌هایی خاص برای مذاکرات تلفنی
- انتخاب بهترین تجهیزات برای دستگاه تلفن

در مذاکره‌ی تلفنی، درست گوش دادن خیلی‌خیلی مشکل‌تر است و به همین دلیل مذاکره‌ی رودررو به‌مراتب بهتر از آن است. مذاکرات تلفنی شما را از دریافت بیشتر اطلاعاتی که تقریباً به‌خودی‌خود در طول جلسه‌ی حضوری به دست می‌آورید محروم می‌کند، مگر اینکه بسیار دقیق و هوشیار باشید. اشارات دست و صورت، حالت‌های صورت، ردوبدل شدن نگاه‌های گوشه‌چشمی بین اعضای گروه مقابل ــ همه‌ی این‌ها در یک مذاکره‌ی تلفنی از نظر پنهان می‌مانند.

در این فصل ملاحظاتی را بررسی می‌کنیم که در مذاکره‌ی تلفنی از ضرورتی زیاد برخوردارند. همه‌ی جوانب دیگر مذاکره که تابه‌حال مطرح شده‌اند، در اینجا هم مدنظر هستند. پس به دلیل اینکه مذاکره‌تان تلفنی است، بقیه‌ی مطالب کتاب را نادیده نگیرید. آن قسمت‌ها حتا مهم‌تر هم می‌شوند.

دست دراز کردن و لمس کردن شخص

هرچه شخص شغل بالاتری داشته باشد، وقت او حساب‌شده‌تر است. شاید مجبور شوید برای تماس تلفنی از حصارِ افرادِ مختلفِ سازمانی بگذرید. گاهی ضرورت دارد از همه‌ی مهارت‌های مذاکره استفاده کنید تا یک مانع را راضی کنید شما را بالای فهرست اولویت‌ها قرار دهد.

گذشتن از دروازه‌بان

اغلب نمی‌توانید در تماس اول به شخص مناسب دسترسی پیدا کنید. اگر می‌خواهید حداکثر موفقیت در تماس تلفنی داشـــته باشـــید، باید با دروازه‌بان ــ دستیاری که تماس‌های تلفنی شما را دریافت می‌کند ــ با احترام رفتار کنید.

اخبار داخلی

عبور از دروازه

بسیاری از مردم واقعاً با دروازه‌بانان روزگار مشکل دارند. این مسئله مرا به‌شدت متعجب کرد، چون خودم هرگز چنین مشـــکلی نداشتم. بعد تصادفاً به پاسـخ این سـؤال برخوردم. یک نویسنده‌ی معروف که موکل من بود سعی داشت به استیون باچکو (Steven Bochco) دسترسی پیدا کند. او از اینکه استیون باچکو به تلفن او پاسخ نمی‌دهد ناراحت بود و او را ســرزنش می‌کرد. من از او پرســیدم: «آیا اســتیو می‌داند تو چرا به او تلفن می‌کنی؟» بی‌صبرانه پاسخ داد: «نه. نتوانسته‌ام با او صحبت کنم.»

پرسیدم: «اما به دســتیارش چه گفته‌ای؟» گفت: «نمی‌خواهم در این مورد با دستیارش صحبت کنم. می‌خواهم با خودش حرف بزنم. می‌توانی ترتیبش را بدهی؟» می‌توانستم غلیان بی‌صبری او را احساس کنم. گفتم: «حتماً، خوشحال می‌شوم این کار را برای تو انجام دهم.» باید کلماتم را با دقت انتخاب می‌کردم. سابقاً در مورد مزایای طرح افکار توسط خود شخص با او صحبت کرده بودم. ادامه دادم: «بسیار خوب، نظر من این است: اگر می‌خواهی با استیو باچکو صحبت کنی باید با دستیارش صحبت کنی. بگو چه کسی هستی، پدرت چه کسی بوده، استیو تو را از کجا می‌شناسد، و علتِ کلیِ تماسِ تلفنـــی‌ات را هم بگو. باچکو گرفتار اســت. باید برای آنکه به تلفنت پاسخ بدهد دلیل قابل قبولی به او ارائه کنی.»

یک ســاعت بعد موکلم تماس گرفت تا بگوید یک مکالمه‌ی تلفنی نیم‌ســاعته با اســتیو باچکو داشــته است. بسیار خوشــحال بود. جالب است کــه موقعیت شــغلی مــوکل مــن از زمانی که یــاد گرفته با احترام از مرز دروازه‌بان رد شــود بهتر شده.

کلاً بعد از تلفنچی و مسئول پذیرش، دستیارِ فردِ موردِ نظرِ شما از حمایت و اعتماد او برخوردار اســت. برای آن دســـتیار، به‌اندازه‌ی خود شخص احترام و اعتماد قائل باشید. به این ترتیب از موانع بیشتری رد می‌شوید و حتا می‌توانید از طریق صحبت با کارمندان به هدف نزدیک شـــوید. لازم نیست همیشه برای انجام کارها با رئیس صحبت کنید.

- ✓ **دیگران را ذله نکنید.** می‌بینید که هرچه بیشتر با دستیاران و کارمندان، ارتباط داشته باشید کار بیشتری انجام می‌دهید. همیشه یادتان باشد تا وقتی رابطه‌ی مناسبی با رئیس و دروازه‌بان برقرار نکرده‌اید، دروازه‌بان نمی‌تواند بدون اجازه‌ی رئیس به هیچ‌کدام از درخواست‌های شما پاسخ بدهد.
- ✓ **با دروازه‌بان خوشمزگی نکنید، خجالتی نباشید و عشوه‌گری هم ممنوع.** استفاده از این روش پوچ و سطحی، باعث خوار شدن هر دو طرف مکالمه می‌شود. در دنیای کاری، رفتار محترمانه بیشتر از همه‌ی جذابیت‌های جنسی که هنگام تماس تلفنی از خود بروز می‌دهید به پیشبرد کارتان کمک می‌کند.
- ✓ **تمام برخوردهایتان کاری باشد.** استفاده از نام دستیار، خصوصاً خطاب به خود او، کار بسیار مثبتی است. همیشه اسامی کارمندان مشاغل حساس را بنویسید.

فعالیت

یکی از بهترین فیلم‌های اخیر که نشان می‌دهد چطور می‌توان دروازه‌بان را به متحد تبدیل کرد، فیلم وال استریت است. شخصیت چارلی شین (Charlie Sheen) با موفقیت خود را به یک مدیر در سطحی بسیار بالاتر نزدیک می‌کند. ده دقیقه‌ی اول فیلم را ببینید تا همه‌ی چیزهایی را که باید در مورد گذشتن از سد دروازه‌بان بدانید یاد بگیرید: مداومت (۵۹ روز متوالی تلفن می‌کند)، آمادگی (همه‌چیز را در مورد افراد خانواده، تاریخ تولدها و علایق فرد می‌داند) و بیش از همه رعایت احترام دروازه‌بان. اگر می‌خواهید احترام رئیس را جلب کنید، باید به دستیارانِ انتخابیِ او احترام بگذارید. اگر می‌خواهید همه‌ی فیلم را ببینید مراقب درجه‌ی R باشید.

پیغام گذاشتن

اگر به شخص مورد نظرتان دستیابی پیدا نکردید، اغلب مجبورید پیغام بگذارید. اگر شخصی پیغامتان را می‌گیرد باید پیغام کوتاه باشد. اگر خودتان روی تلفن پیغام می‌گذارید می‌توانید کمی هم از جزئیات بگویید، اما باز هم مختصر صحبت کنید. اطلاعات لازم را حتی‌الامکان در چند کلمه خلاصه کنید و منطقی باشید.

برای نشان دادنِ اهمیتِ تماسِ تلفنی‌تان و خودداری از تماس‌های بیهوده می‌توانید زمان تماس بعدی را بپرسید. اگر کارساز نشد زمان‌هایی را که در دسترس هستید اعلام کنید. یکی از این راه‌ها به احتمال زیاد جواب می‌دهند. تعیین زمانی برای تماسِ بعدی، اهمیت کار شما را افزایش می‌دهد و دستیار را وادار می‌کند ترتیبی

بدهد که دفعه‌ی بعد تماس شما با رئیس حتماً انجام شود. به یاد داشته باشید برای شما هیچ‌کس مفیدتر یا مضرتر از یک دستیار مجرب نیست.

نکته

هنگام مسافرت نیز ارسال یا دریافت پیغام‌ها بسیار مهم است. در ایالات متحده، استفاده از پست صوتی روی تلفن‌های شخصی در هتل‌های سطح بالا به‌طور روزافزونی معمول شده. در هتل‌هایی که خیلی به‌روز نیستند ــ در پیست‌های اسکی و اماکنی از این قبیل ــ احتمال برخورداری از یک سرویس پاسخ‌گویی مناسب یا پست صوتی ضعیف است. ما برای پاسخ‌گویی، ابزارِ دیجیتالیِ کوچکی را با خود حمل می‌کنیم. این وسیله بهتر از هر کارمند دیگری پیغام‌ها را ضبط می‌کند و به تلفن‌کننده این امکان را می‌دهد که پیام کامل‌تری بگذارد. گاهی پیغام آن‌چنان کامل است که لازم نیست گیرنده‌ی آن دوباره تماس بگیرد. بسیاری از مردم وقتی با یک ماشین پاسخ‌گویی صحبت می‌کنند خیالشان از بابت دریافت پیام توسط گیرنده راحت‌تر است.

گرد آوردن شرکت‌کنندگان

تصمیم‌گیری در مورد کسانی که باید در مذاکره‌ی تلفنی شرکت کنند به‌اندازه‌ی دعوت برای شرکت در جلسه‌ی حضوری اهمیت دارد. تماسِ تلفنیِ چندجانبه، شما را از تماس‌های یک به یک خلاص می‌کند. در فصل سه در قسمت «چه کسانی را دعوت کنیم؟» همان قوانین مصداق دارند.

بعد از تعیین شرکت‌کنندگان، بهترین راه برای گرد هم آوردن آن‌ها را انتخاب کنید. بخش بعدی، سه راه اصلی را نشان می‌دهد.

جمع شدن مقابل آتش اردوی تلفنی

اگر یکی دو نفر دیگر از سازمان شما باید در این مذاکره شرکت کنند از آن‌ها دعوت کنید در اتاق شما حاضر شوند و از بلندگوی تلفنی استفاده کنید. به این ترتیب حداقل دو سه نفر از شما که در یک گروه هستید می‌توانید از مدارک، حرکات دست و بدن، و صورت یکدیگر استفاده کنید. حتماً بخش مربوط به وسایل را در این فصل بخوانید، اگرچه می‌توانیم مطلب را این چنین خلاصه کنیم: از بهترین‌ها استفاده کنید.

برای یک جلسه‌ی بسیار مهم حتا می‌توانید از تلفن تصویری استفاده کنید. کارتون جت‌استون‌ها (Jetstones) در دهه‌ی ۶۰ را به یادتان هست که در آن از تلفن‌های آینده که یک تلویزیون به آن وصل بود استفاده می‌کردند؟ به لطف ارتباطات تصویری،

ارسال صدا و تصویر به صورت همزمان دیگر داستان علمی‌تخیلی نیست. استفاده از تماس چندجانبه‌ی تصویری برای بعضی موارد خوب است، اما در مقایسه با جلسات رودررو، استفاده از تصاویر ویدئویی با اندازه‌ی کوچک و کیفیتِ نامطلوبِ مانیتور جانشین مناسبی نیست. مراکز کنفرانس ویدئویی در اندازه‌ی بزرگ، تصاویر پرده‌ای بزرگی از ظرایف نهفته در حرکات بدنی را نشان می‌دهد. این سیستم‌ها برای زمانی که گروه‌هایی از مدیران برای یک جلسه گرد هم می‌آیند واقعاً ثمربخش هستند.

نکته

ضرورتی ندارد مخارج تعبیه‌ی سیستم کنفرانس ویدئویی را متحمل شوید. به‌عنوان مثال در ایالات متحده و انگلستان، این امکانات را به طور ساعتی کرایه می‌دهند. مثلاً خدمات جهانی ویدئویی AT&T، صاحب بیش از ۵۰۰ اتاق کنفرانس ویدئویی عمومی در امریکا است و قصد دارد این تعداد را افزایش دهد. AT&T این مراکز را با کابل‌های نوری بسیار سریع که می‌توانند تصاویر ویدئویی با کیفیت بالا را حمل کنند به هم متصل کرده. فکر نکنید استفاده از این امکانات برای شما ناممکن است.

ارتباط چندجانبه با استفاده از امکانات خودتان

این روزها بیشتر تلفن‌های اداری از امکان ارتباط چندجانبه برخوردارند. به این خاطر که استفاده از آن در دستگاه‌های خودتان مشکل به نظر می‌آید آن را کنار نگذارید. توصیه‌های فنی آخر این فصل را بخوانید. باید بدانید از این امکانات چگونه استفاده کنید.

استفاده از کنفرانس تلفنی، باعث صرفه‌جویی در وقتی می‌شود که برای تماس با یک شخص و بعد برای تکرار همان پیام‌ها با شخصی دیگر صرف می‌کنید. این کار همچنین دقت ارتباطات را به حداکثر می‌رساند و از هرگونه تأخیری جلوگیری می‌کند. به دلیل اینکه همه‌ی طرف‌ها یک چیز را می‌شنوند، میزان اعتماد آن‌ها به مذاکره به حداکثر خود می‌رسد.

این نوع تماس تلفنی با حداقل دو خط تلفن انجام می‌شود. هزینه‌ی این کار را شما روی یک خط به شرکت مخابرات منطقه پرداخت می‌کنید.

درخواست کمک از مخابرات

اگر بخواهید می‌توانید چهار نفر را با استفاده از امکانات استاندارد در یک مکالمه‌ی خصوصی قرار دهید؛ مشروط بر اینکه راضی باشید در مقابل استفاده از تلفنی با این

امکانات پول بیشتری بپردازید. اگر می‌خواهید در یک زمان بیش از سه نفر را روی خط تلفن داشته باشید، هماهنگ کردن این کنفرانس تلفنی از طریق شرکت تلفن همیشه بهترین راه است. اگر قرار است همه‌ی آن‌ها به‌جای بخش کوچکی از مکالمه در تمام مدت روی خط باشند، این کار اهمیت خاصی دارد.

هزینه‌ها کاملاً جزئی هستند. شرکت‌های تلفن خوشحال می‌شوند، اگر یک تماس راه دور را انجام دهند و برای ارتباط آسان‌تر همه‌ی افرادی که روی خط هستند هزینه‌ی کمی را دریافت کنند. این شرکت‌ها در ابتدای جلسه، همه‌ی شماره‌های مورد نظر را ثبت می‌کنند و بعد بهترین کیفیت صدا را تأمین می‌کنند.

به موقعیت اهمیت دهید

بزرگ‌ترین ایراد مذاکره‌ی تلفنی این است که به دلیل راحتی کار با تلفن، مردم اهمیت جلسه‌ی مذاکره را دست‌کم می‌گیرند. در جلسه‌ی رودررو، طرف‌ها، تمامی مدارک مورد نیاز را برای مذاکره جمع‌آوری می‌کنند، طول و عرض شهر را طی می‌کنند، با مشکلات پارک اتومبیل می‌جنگند، دفتر یا اتاق مذاکره را پیدا می‌کنند، برای ریختن قهوه وقت می‌گذارند، صندلی پیدا می‌کنند و صحبت‌ها شروع می‌شود. پس از این همه تلاش، همه می‌دانند که جلسه جلسه‌ی مهمی است.

زیاد اتفاق می‌افتد که وقتی مذاکره‌کننده از تلفن استفاده می‌کند، به‌جای اینکه وقت صرفه‌جویی‌شده‌ی اضافی را به مذاکره اختصاص دهد، گفت‌وگوها را آن‌چنان با عجله انجام می‌دهد که گویی این گفت‌وگو کم‌اهمیت‌تر از مذاکره‌ای است که در آن برای جابه‌جا شدن و شروع مذاکره می‌بایست وقت زیادی را صرف می‌کردند.



هرگز از این حقیقت غافل نشوید که هرگونه ارتباطی در طول مذاکره چه با تلفن، نامه یا بحث‌های رودررو مهم است. حتا اگر مجبور نیستید برای شرکت در جلسه تمام طول و عرض کشور را رانندگی کنید، مراقب ظرافت‌های امر ارتباط باشید.

آغازی غیرمنتظره

پیش از حضور در جلسه‌ی مهم کمی وقت صرف می‌کنید تا از داشتن ظاهری بی‌نقص مطمئن شوید. به‌طور خودکار موها، یقه و دندان‌هایتان را کنترل می‌کنید (خصوصاً اگر برای نهار اسفناج خورده باشید). پشت تلفن هم همین کار را انجام دهید. حتا اگر همه‌ی کاری که باید بکنید این باشد که نفسی عمیق بکشید و لبخندی روی لبانتان بکارید، احساس می‌کنید آماده‌تر هستید و جلسه‌ی تلفنی‌تان بسیار بهتر آغاز می‌شود.

همیشه بهترین مراحل را برای خود پیاده کنید، حتا اگر کسی نتواند آن را ببیند. مذاکره تلفنی را که شروع می‌کنید به‌اندازه‌ی ملاقات رودررو به اثرگذاریِ مثبتِ اولیه اهمیت بدهید. نحوه‌ی پاسخ شما به تلفن یا شروع صحبت مهم است. بسیاری از مردم فقط گوشی را برمی‌دارند و می‌گویند: «بله؟» یا از سرِ انجام‌وظیفه، خوش‌آمدی می‌گویند. گستاخ نباشید. با یک خوش‌آمد مثبت شروع کنید، مانند «صبح به خیر»، «عصر به خیر» یا «از تماستان متشکرم». این کار فضایی مثبت ایجاد می‌کند. اگر برای صحبت وقت ندارید، از آن شخص بخواهید وقت مناسب‌تری را برای این کار تعیین کند. اگر شما تلفن کرده‌اید ببینید آیا وقت مناسبی تماس گرفته‌اید یا نه. تعیین وقتی دیگر، نشان‌دهنده‌ی حس احترام شما است. و برای کسب احترام باید احترام بگذارید.

شروع جلسه

اگر زمان یا شرایط ایجاب می‌کند که مذاکره‌ای مهم را تلفنی انجام دهید، سعی کنید فقدانِ تماسِ رودررو را با گوش دادن و پرسش دقیق جبران کنید. با توجه به اینکه تماس تلفنی شما را از مزایای داشتن اطلاعات بیشتر محروم می‌کند آن را به چیزی مفید و مؤثر به‌اندازه‌ی ملاقات حضوری تبدیل کنید. در روزگاری که تماس تلفنی احتمالاً بیشتر از تماس رودررو انجام می‌شود، این توجه به شما امتیاز بسیاری می‌دهد.

یادتان باشد آدم آن طرف خط هم نمی‌تواند شما را ببیند، پس تا می‌توانید اطلاعات شفاهی به او بدهید. در ملاقات رودررو، از پنجره به بیرون نگاه کردن و تفکر قابل قبول است، اما افرادی که در انتهای دیگر یک خط تلفنی هستند نمی‌توانند ببینند شما چه می‌کنید. احتمالاً تصور می‌کنند تماستان قطع شده یا چیزی حواس شما را پرت کرده.

صحبت کردن با قدرت

به دلیل اینکه فقط یک بار برای تأثیرگذاری اولیه فرصت دارید، شخصیت کلامی خود را تقویت کنید. تأثیر اولیه‌ی شما در تماس تلفنی مستقیماً به لحنِ صحبتِ شما بستگی دارد. با کمک یک ضبط صوت به صدای خودتان گوش کنید. به این خصوصیات توجه کنید:

- ✓ **شدت صدا:** دیگران باید بتوانند صدای شما را به‌خوبی بشنوند. نگذارید شنونده برای شنیدن صدای لطیفتان به خودش فشار بیاورد یا از شدت بلندی صدای شما گوشی را دور نگه دارد.

- **تلفظ:** دیگران باید حرف‌های شما را بفهمند. کلمه‌ی «پنج» نباید «گنج» شـنیده شـود. با صرف انرژی و حرکت لب‌ها می‌توانید لحنتان را از حالت مِن‌ومِـن دربیاورید. اگر از آنچه می‌گویید خیلی هیجان‌زده یا به آن خیلی مشتاق نیستید، ادای آن را دربیاورید.
- **سرعت:** با سرعتی متوسط صحبت کنید ــ نه خیلی سریع و نه خیلی کند.
- **تکیـه‌ی صدا:** با بالا بردن صـدا روی کلمات مهم و پایین آوردن آن روی کلمات نه‌چندان مهم لحن خود را از یکنواختی بیرون بیاورید.
- **اصوات:** مراقب «اوم»ها و «هوم»ها باشید. این اصوات جای خالی سکوت را پر می‌کنند، اما مکث کوتاه از آن‌جور چیزها بسیار بهتر است.
- **احسـاس یا لحن:** توضیحِ این مورد مشـکل اسـت، اما وقتی صدایتان را بشـنوید، متوجهش می‌شوید. احساس یا لحن، همان صدای شما است ــ بُرَندگی خاصی که به بعضی کلمات خاص می‌دهید. وقتی می‌گویید: «قبلاً بهت گفته بودم»، لحنتان ممکن است نشان دهد خشمگین هستید، فروتنید یا حالت تدافعی دارید. تلفظ کلمات به حالت‌های مختلف («من قبلاً بهت گفته بودم») مثلاً نشان می‌دهد که حالت‌تان دوستانه است یا خوشحال و یا بی‌اعتنا هستید. لبخند بزنید.

حفظ کنید

هرگز مِن‌ومن نکنید ــ مخصوصاً هنگام صحبت با تلفن واضح و آرام صحبت کنید. فقـط به این فکر کنید که با نرفتن به محلی دیگر، برای ملاقات رودررو، چه زمانی را صرفه‌جویی کرده‌اید.

مردان و زنان

در مذاکرات تلفنی برای خانم‌ها، محاسن و معایبی وجود دارد. زنان در امر فروشندگی و بازاریابی بسیار موفق هستند و رکوردهای فروش بسیاری را در همه‌جا شکسته‌اند. آن‌ها برای این موفقیت دلایلی را ارائه می‌کنند. اینجا حیطه‌ای اسـت که مردان از زنان چیز می‌آموزند، گرچه بسیاری قبلاً درسشان را آموخته‌اند.

- امروزه به لطف سال‌ها تلاش برای افزایش آگاهی به برابری جنسیتی، دیگر هر خانمی که تلفن می‌کند لزوماً دسـتیار یک مرد نیسـت. افرادی که به تلفن پاسخ می‌دهند لازم است با دقت بیشتری گوش دهند، مبادا مرتکب این اشتباه شوند.

زنان می‌گویند مشکلاتی هم دارند:

- گرچه تعداد مردان منشـی رو به افزایش است، هنوز برخی از مردم تصور می‌کنند زنی که تلفن می‌کند منشی است. این اشتباه معمول را حتا زنان

منشـی هم مرتکب می‌شوند. خانمی که با منشی اشتباه گرفته شده، بهتر است با خنده‌ای سیاست‌مدارانه آن را اصلاح کند. رفع اشتباه با خوش‌اخلاقی مانع از ناراحت شدن شخصی می‌شود که مرتکب این اشتباه شده و او را به یک متحد بالفعل تبدیل می‌کند.

✓ بـرای برخـی از آدم‌ها، هنوز شـنیدن صدایی زنانه که بـرای صحبت با یـک مدیرِ مردِ مهم تلفن می‌کند، شـک‌برانگیز اسـت. ممکن اسـت با خودتان بگویید آن روزها گذشـته‌اند. زنان بیشـتری از قدرت و ترقی در مقام بهره‌مند می‌شـوند و با آن‌ها مانند همکاران مردشان رفتار می‌شود. برخـی از مشـاغل در این امر کُند هسـتند، اما پیشـرفت به‌طور مداوم صورت می‌گیرد.

دست دادن از پشت تلفن

مذاکره تمام می‌شـود. اگر به نتیجه نرسـیده باشید، آن شـخص را تا دم در بدرقه می‌کنید و برای جلسه‌ی بعدی قرار می‌گذارید. در انتها، در چشمان او نگاه می‌کنید، خداحافظی می‌کنید و دست‌هایش را می‌فشارید.

نکته

از پشت تلفن نمی‌توانید دست بدهید، اما می‌توانید از کلمات آن‌چنان استفاده کنید که انگار دارید دسـت می‌دهید. بدرقه‌ی میهمان در آخرین جلسه‌ی حضوری‌تان را به یاد بیاورید. تقریباً همیشه در مورد موضوعی جز کار، صحبت مختصری داشته‌اید. در تماس تلفنی هم همین کار را بکنید.

بسیار اتفاق می‌افتد که قابلیت‌های تلفن مانع از استفاده از شادی‌های کوچکِ آخرِ کار می‌شـوند. با این تمایل بجنگید. از لحظات اضافی اسـتفاده کنید. سعی کنید با لحنی مثبت و یا ابراز اشـتیاق برای برخوردهای آینده، جلسـه را تمام کنید. این ارتباط به‌طور خاص نتیجه‌ی عملکرد شخصیت شما و رابطه‌تان با آن شخص است. از هر نوع پایانی برای مذاکره‌ی حضوری‌تان استفاده می‌کنید، همان را در مذاکره‌ی تلفنی هم به کار ببرید.

پشت تلفن چه سؤالاتی بپرسید

برای پرکردنِ خلاِ حسیِ ناشی از تماس تلفنی، سؤالات بسیار خوبی طراحی شده‌اند. سؤالات آسان هستند و شاید قبلاً هم آن‌ها را شنیده‌اید. اگر تابه‌حال تصور می‌کردید این سؤالات درخواست‌های مؤدبانه‌ای هستند، خیلی درست حدس نزده‌اید.

این سؤالات را به تماس‌های تلفنی روزمره‌تان اضافه کنید:

✓ «امروز حالتان چطور است؟» و «الان وقت مناسبی برای صحبت کردن است؟»

هدف از این دو سؤال قدیمی یک چیز است: فهمیدن مزه‌ی دهان طرف مقابل. فوراً مذاکره را شروع نکنید ــ اول بفهمید آیا آن شخص آمادگی دارد یا خیر. اگر درون دفتر کار کسی سرک کشیدید، می‌توانید ببینید آیا مشغول صحبت با تلفن است یا مشغولیت دیگری دارد. با تلفن هم که صحبت می‌کنید، همین کار را انجام دهید.

✓ «نیم ساعتی وقت دارید یا برای یک تماس تلفنی قرار بگذاریم؟»

این درخواست، شکلِ دقیق‌ترِ دو سؤالِ اول است. اگر می‌دانید تماس تلفنی ممکن است طولانی شود، اول خود را با برنامه‌ی شخص مقابل هماهنگ کنید. جای هیچ‌کس را علی‌رغم میلش، وسط مکالمه‌ای طولانی نکشید. همچنین، هماهنگ کردنِ تماسِ تلفنی، باعثِ افزایشِ اهمیتِ مکالمه‌ی شما می‌شود.

✓ «پرونده روی میزتان است؟» یا «قبل از شروع به چیز دیگری احتیاج دارید؟»

اگر به پرونده‌ی خاصی اشاره می‌کنید، ببینید که آیا او هم آن پرونده را در اختیار دارد یا خیر. مطمئن شوید هر دوتان پرونده‌های یکسانی را در دست دارید. اگر سؤالی هست سعی کنید در طول مکالمه، آن مدرک را فکس کنید. این کار نه فقط به‌وضوح صحبت‌ها کمک می‌کند، بلکه به شما قدرت و اعتبار می‌بخشد.

✓ «تصور می‌کنم لحنتان تغییر کرده. همه‌چیز روبه‌راه است؟» و «امروز به نظر می‌رسد حالتان خوب نیست.»

برای به زبان آوردن آنچه حدس می‌زنید درست است یا خیر، دو راه مرسوم وجود دارد. ادامه دهید و آنچه را می‌شنوید بازگو کنید. اگر احساس می‌کنید حواس او پرت شده، نهار دیروقتش را می‌خورد یا سیگاری روشن کرده، باز هم همین کار را بکنید. اگر متوجه این حواس‌پرتی شدید می‌توانید درخواست کنید نکاتی را که متوجه نشده‌اید تکرار کنند ــ و مطمئناً نکاتی هم از نظر دور مانده. این کار مانند این است که دوباره پلی به درون مذاکره بزنید. این اشارات همچنین مانع تکرار چنین رفتاری می‌شوند. اگر آدم‌ها بدانند که هربار این کار را انجام دهند، شما متوجه می‌شوید، احتمال اینکه از صحبت کردن رو بگردانند بسیار کم است.

همان‌طور که مهارت‌های شـنیداری شما گسترش پیدا می‌کنند، متوجه می‌شوید که بعضی از حالت‌های صورت گوینده را که نمی‌بینید، می‌شـنوید. دوسـت ما تام سـالیوان (Tom Sulivan) ــ که سخنور، آهنگساز، نویسنده، هنرپیشه و گوینده‌ی اخبار است ــ از زمان تولد نابینا بوده. مهارتِ شنیداریِ او خارق‌العاده است. گاهی، که ما مشغول صحبت هستیم، نگهمان می‌دارد، بعد به یکی از ما می‌گوید: «احساس می‌کنم کمی ناراحتی.» تابه‌حال هرگز اشتباه نکرده. اگر شما هم در شنیدن همین‌قدر ماهر هستید، شخص مقابل را آگاه کنید. بصیرت شما برای آنان خوشایند است و به تأیید اطلاعاتی که دریافت می‌کنید، کمک می‌کند.

برای بهترین بودن، از بهترین‌ها استفاده کنید

اگر برای مذاکره زیاد از تلفن استفاده می‌کنید، خود را فریب ندهید. خیلی ساده، دستگاه تلفن شما بسیار مهم است. از تکنولوژی جا نمانید؛ از اطلاعات این قسمت به‌عنوان نقطه‌ی شروع حرکت استفاده کنید. هرچه می‌خواهید بخرید، تحقیق کنید و مطمئن شوید که جدیدترین و بهترین تجهیزات موجود را در بازار خریده‌اید.



به تبلیغات توجه کنید و همین‌طور از طریق تماس با همکارانتان در جریان اطلاعات روز باشید. ببینید چطور می‌شود در کارتان از تکنولوژی جدید بیشترین بهره را ببرید.



اگر صاحب وسـایلی شـده‌اید که امکانات خاصی را در اختیار شـما قرار می‌دهد لازم اسـت در سفرهای خارج از کشور هم آن‌ها را با خود داشته باشید. فراموش نکنید در هر کشـور شکل دوشاخه‌ها برای تلفن و سایر وسایل الکترونیکی فرق می‌کند. عجیب اسـت که این ابزار ارتباطی معمولی هم شـکل نیسـتند، و مبدل‌هایی که برای آن‌ها مورد نیاز است هم یک شکل نیستند. این چیزها را از قبل پیش‌بینی کنید تا دستتان در پوست گردو نماند.

سیستم‌های تلفنی خودکار

ایـن روزها وقتی به شـرکتی تلفن می‌کنید، احتمالاً اولین صدایی که می‌شـنوید صدای انسـان نیست. یک صدای ضبط‌شده به شما خوش‌آمد می‌گوید و شما را به انتخاب‌های مختلفی راهنمایی می‌کند. این سیسـتم‌های تلفنی خودکار، روزبه‌روز بیشتر رایج می‌شوند. شرکت‌های خصوصی و این روزها شرکت مخابرات منطقه‌ای شما هم می‌توانند این سیستم را برای شما راه‌اندازی کنند.

جدیدترین اختراع در این زمینه پاسخ صوتی است. این سیستم با دستور «دکمه‌ی یک را بفشارید» یا «بگویید یک» شما را به داخلی مورد نظر متصل می‌کند. صدای شما یا دکمه‌ای که می‌زنید سیستم را فعال می‌کند. در صورتی که تلفن همراه داشته باشید، پاسخ صوتی بسیار برای شما مناسب است؛ لزومی ندارد برای فشردن دکمه‌ها گوشی را از گوشتان بردارید.

پست صوتی و دیگر سیستم‌های خودکار تلفنی، موجی به‌سوی آینده هستند؛ اما ممکن است با توجه به دستورالعمل‌های پایان‌ناپذیرشان، خسته‌کننده نیز باشند. شما که نمی‌خواهید مشتریانتان را ناراحت کنید یا رابطه‌ای منفی با افراد برقرار کنید. یک سیستمِ پستِ صوتیِ خوب کارتان را پیش می‌بَرد. با شرکت مخابرات منطقه‌تان یا یک شرکت خصوصی تماس بگیرید. حداقل یک سیستم پست صوتی درخواست کنید. نشانه‌های یک سیستم خودکار خوب این‌ها هستند:

- ✓ سادگی
- ✓ دستورالعمل‌های مختصر
- ✓ ضمانت کامل مبنی بر اینکه تماس‌گیرنده به انسان دسترسی پیدا خواهد کرد.

بسیاری از مردم علی‌رغم اینکه بعضی اوقات پیغام‌هایشان گم یا تحریف می‌شود و شماره‌های تلفن هم بعضی اوقات درهم و برهم هستند، کماکان تلفنچیِ زنده را ترجیح می‌دهند. آن‌ها مشتاق شنیدنِ انسانی هستند و اگر نتوانند به یک صدای زنده دست پیدا کنند مضطرب می‌شوند. گرچه یک سیستم خودکار قابل اعتمادتر است، نمی‌توانید احساسات افرادی را که به شما تلفن می‌کنند نادیده بگیرید.

دستگاه تلفن

دستگاه تلفن شما چه اجاره‌ای باشد و چه آن را خریده باشید، باید همه‌ی ویژگی‌هایی را که می‌خواهید و شاید هم بیشتر از آن را داشته باشد. مطمئن شوید دستگاهی که روی میز شماست برای دسترسی خودکار به هرآنچه در حال حاضر یا در آینده به آن نیاز دارید دکمه‌های کافی داشته باشد. وقتی دفترچه‌ی دستورالعمل دستگاه به دستتان رسید، بلافاصله همه‌ی آن را بخوانید. به آن ویژگی که بیشتر از بقیه مورد استفاده‌ی شماست توجه کنید. دکمه‌ها را چنان تنظیم کنید که بتوانید با یک حرکت این کارها را انجام دهید:

- ✓ یک تماس چندجانبه برقرار کنید.
- ✓ یک نفر را از تماس چندجانبه حذف کنید.
- ✓ آخرین شماره را دوباره بگیرید.
- ✓ یک شماره را به‌طور موقت در حافظه قرار دهید.

تلفن شما باید قابلیت یک تماس چندجانبه‌ی آسان را داشته باشد. قطع و وصل یک تماس چندجانبه باید دکمه‌های مشخصی داشته باشند. اگر تلفنتان قابلیت دسترسی آسان به چنین امکاناتی را ندارد، ببینید می‌توانید دستگاه را طوری تنظیم کنید که بتوان چنین دکمه‌هایی را به آن اضافه کرد. هرگز نگویید: «صبر کنید ببینم چه می‌توانم بکنم». برقراری یک تماس سه‌جانبه یا حذف یکی از طرف‌ها باید فقط با فشار یک دکمه انجام شود.

شرکت‌های مخابرات منطقه تعداد زیادی از این خدمات را ارائه می‌کنند: توقف پشت خط، پست صوتی، تماس چندجانبه، و حفظ فهرست تماس‌گیرنده‌ها. سیستم‌های تلفن خودکار جدید را هرساله شرکت‌ها به‌روز می‌کنند.

تلفن‌های بلندگودار

این تلفن‌ها فقط آن‌هایی هستند که به شما امکان می‌دهند صدای مخاطب نه فقط در گوشتان که در همه‌ی اتاق بشنوید. این تلفن‌ها در عین حال که ابزار فوق‌العاده‌ای هستند ممکن است باعث حواس‌پرتی هم بشوند. فقط یادتان باشد که همه‌چیز وقت و جای خود را دارد.

- ✓ معایب این دستگاه‌ها در طول مکالمات طولانی خود را شدیدتر نشان می‌دهند. ممکن است صدا هنگام پخش از دستگاه انعکاس داشته باشد؛ یا اینکه صدا گاهی قطع شود و در جریان مکالمه اختلال ایجاد کند؛ اگر از بلندگو تلفن استفاده می‌کنید، ممکن است طرف مقابل احساس کند از شما فاصله دارد یا آن‌قدر برای شما مهم نیست که زحمت برداشتن گوشی را به خودتان بدهید.
- ✓ فواید استفاده از این دستگاه این است که هنگام صحبت اسیر نیستید. دستانتان هم برای نوشتن آزاد هستند. اگر قصد دارید هنگام صحبت یادداشت بردارید، این را به طرف مقابل بگویید. به او بگویید دقیقاً چه کسی در اتاق حضور دارد. این کار، مؤدبانه و محترمانه است. مهم‌ترین فایده‌ی این دستگاه این است که چند نفر در اتاق، امکان شرکت در مکالمه را می‌دهد.

مطمئناً متقاضی این وسیله هستید. با توجه به شرایط منطقه‌ی مخابراتی‌تان، این وسیله حدود ۳۰ دلار به خرجتان اضافه می‌کند. فقط خیلی از آن استفاده نکنید. ما یک تلفن بلندگودار پیشرفته با کیفیت صدای بالا و مکالمه همزمان بدون مشکل قطع صدا را پیشنهاد می‌کنیم. این اتفاق با دستگاه‌های بلندگودار دیگر زیاد رخ می‌دهد و باعث حواس‌پرتی می‌شود.

تمام تلفن‌های مدرن یک قطع‌کننده‌ی صدا یا دکمه‌ی صامت دارند. استفاده از آن را یاد بگیرید. یک دکمه را فشار می‌دهید و بعد می‌توانید با کسی که در اتاقتان حضور دارد صحبت کنید بدون اینکه شخصِ آن طرفِ خط صدای شما را بشنود.

مراقب باشید

هیچ‌وقت به دکمه‌ی قطع صدا اعتماد نکنید. وقتی از اطلاعات خیلی محرمانه صحبت می‌کنید از آن استفاده نکنید. اما برای دادن دستوراتی در طول مکالمه به دردتان می‌خورند: «جو، برو آن پرونده را بیاور». هیچ تداخلی در جریان مکالمه صورت نمی‌گیرد و جو هم با آگاهی از جزئیات به‌دنبال کارش می‌رود.

نکته

سیم بلند ــ وسیله‌ای ارزشمند

تلفن من سیمی به درازیِ تقریباً پنج و نیم متر دارد. این سیم بلند برای من چند دلار بیشتر خرج برداشته، اما باعث می‌شود من به همه‌ی اوراق و مدارک موجود در دفترم دسترسی داشته باشم. آزادم که بدون قطع ارتباط از دفترم خارج شوم و مدارکی را به منشی‌ام بدهم تا آن‌ها را تنظیم و فکس کند و یا در سکوت در جریان مذاکره به من کمک کند.

به خاطر دارم که برای یک تلفن چندجانبه‌ی مهم در دفتر یک همکار بودم. سیم تلفن به وسط میز هم نمی‌رسید و همه‌ی حاضران در اتاق نمی‌توانستند از طریق بلندگوی تلفن صحبت کنند. زمانی که من از این وضع گله کردم، میزبان شروع به ایراد خطابه‌ای در مورد امکانات کرد و دو بار هم از سیم تلفن نام برد.

هفته‌ی بعد که دوباره دور هم جمع شدیم همان مشکل کماکان وجود داشت. به محض اینکه دوستم شروع به سخنرانی در مورد امکانات کرد دست به جیبم بردم، یک سیم جدید بیرون کشیدم، بسته را گشودم و آن را به تلفن وصل کردم. این یک معامله‌ی یک میلیون دلاری بود. دلم نمی‌خواست به‌خاطر یک دلار و ۹۸ سنت بعداً عزایش را بگیرم. وقتی دوستم خواست پول سیم را بدهد این را به او گفتم. همه‌ی حاضرین در اتاق مطلب را دریافتند، نمی‌دانم خود او فهمید یا نه.

وقتی پای امکانات تلفن در میان است حسابگر و خسیس نباشید. بهترین را بخرید تا بهترین را به دست بیاورید.

گوشی‌هایی که روی سر سوار می‌شوند

عادت کردن به این گوشی‌ها مشکل است، اما به زحمتش می‌ارزد. در ابتدا آزادی عمل ممکن است دیوانه‌تان کند. احساسی عجیب است که مجبور نیستید در طول یک مکالمه‌ی طولانی حرکات عجیب و غریب از خودتان دربیاورید. بسیار اعجاب‌آور است که این اسباب‌بازی‌ها تا چه حد به انسان آزادی عمل می‌دهند.

اگرچه این نوع گوشی‌ها به درد مکالمات طولانی می‌خورند، اما برای صحبت‌های کوتاه کلنجار با آن همه سیم، مقرون به صرفه به نظر نمی‌رسد. کلید گوشی بدون سیم را بزنید. از دستگاه خیلی دور نشوید تا این دستگاه آزادی بسیاری را در اختیار شما بگذارد. کلید موفقیت در داشتن بهترین‌ها است. در زمان نوشتن این کتاب، کیفیت صدای این گوشی‌ها از گوشی‌های سیم‌دار پایین‌تر است. با این همه، تا زمانی که شما این کتاب را می‌خوانید به احتمال زیاد تکنولوژی خیلی پیشرفت کرده.

تلفن همراه

تلفن همراه یک تلفن بی‌سیم سیار است که در کیف دستی یا جیب کت شما جا می‌شود. به تلفن ماشینتان وصل می‌شود و به این ترتیب باتری اتومبیل درحالی‌که باتری تلفن همراهتان را شارژ می‌کند به تلفنتان نیز برق می‌رساند. دیگر چنین چیزی علامت خودنمایی محسوب نمی‌شود. به‌زودی پنجاه میلیون نفر دارای تلفن‌های همراه خواهند بود. تلفن‌های همراه ممکن است Style - Flip باشند. الان تلفن‌های همراه شامل سرویس پیام کوتاه، نشان‌گر تماس‌گیرنده‌ها، نشانگر پیام‌های بی‌پاسخ، و امکانات ضد کلاهبرداری است که شرکت‌های خدمات تلفن همراه ارائه می‌دهند.

حفظ کنید

وقتی با تلفن اتومبیل صحبت می‌کنید در اصل مشغول صحبت در انظار هستید. استفاده‌ی مناسب از آن یعنی: درخواست کمک کردن، برقراری تماس‌های فوری با افراد خانواده یا همکاران، یا کسب اطلاعات لازم زمانی که گم شده‌اید. همچنین می‌توانید پیام‌هایتان را دریافت کنید ــ در سکوت و آرامش. مکالماتی هم که برای ظاهر شدن در تیتر اول روزنامه بیش از اندازه محرمانه باشند مناسب اتومبیل نیستند. همچنین پیش از ورود به سالن سینما و تئاتر، عبادتگاه‌ها، جلسات باشگاهی یا جلسات دادگاه، گوشی تلفنتان را خاموش کنید.

برچسب روی سپر محبوب من: «گوشی را بگذار و رانندگی کن»

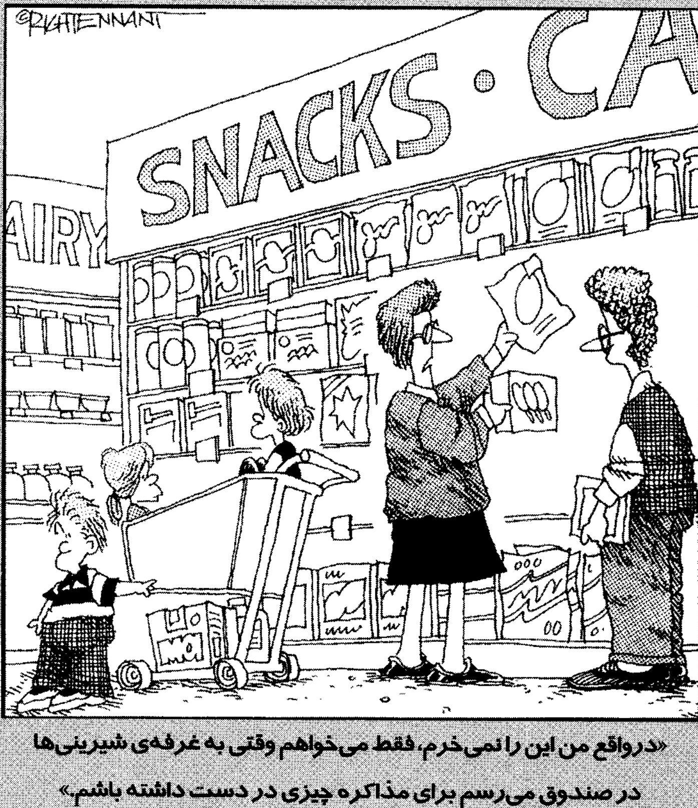
من در سال ۱۹۸۵، یعنی یک سال بعد از شروع کارم، اولین گوشی تلفن اتومبیلم را خریدم. بسیاری از همکاران مؤنث من هم یکی داشتند. اولین دلیل من برای خرید تلفن این بود که قبل از ساعت ۵ بعدازظهر که در راه خانه یا باشگاه ورزشی بودم به تلفن‌هایی که قبلاً به من زده شده بود جواب بدهم. ساعت ۳ یا ۴ بعدازظهر معمولاً برای من ساعتی است که از قرار ملاقات‌هایم یا تدریس در کلاس برمی‌گردم و داخل اتومبیلم هستم. کمتر چیزی برای من به اندازه‌ی رسیدن به خانه در ساعت ۶ یا ۷ بعدازظهر و دیدن یک صفر بزرگ روی نمایشگر تلفنم در دفتر کارم لذت‌بخش بود. این یعنی می‌توانستم واقعاً در خانه و نه در دفتر کارم در شرکت باشم. همیشه نفسی از سر راحتی می‌کشیدم.

وقتی در سال ۱۹۸۹ که با مایکل آشنا شدم با غرور به من گفت احتمالاً تنها کسی در هالیوود است که اتومبیلش تلفن ندارد. او می‌دانست که اتومبیل جای مذاکره نیست، چون با توجه کامل مذاکره می‌کرد. اما خیلی زود برای تماس با دفتر یا دخترهایش یا پاسخ به تلفن‌هایی که خیلی وقت نمی‌گرفتند شروع به استفاده از تلفن اتومبیل من کرد. بعد کم‌کم اتومبیلم را از من قرض گرفت. داشت می‌فهمید که ۴۵ دقیقه با ماشین تا دادگاه مرکز شهر راه داشت. چند بار اتومبیلم را به او قرض دادم. به تلفنم خیلی عادت کرده بودم و بعد متوجه شدم مشغول فریاد کشیدن در تلفن‌های همگانی کنار خیابان هستم. دفعه‌ی بعد که مایکل اتومبیل مرا خواست، به او گفتم نه. روز بعد یک تلفن برای اتومبیل خود خرید. حالا او برای خود یک تلفن همراه جداگانه در اتومبیلش دارد که با آن موقع رانندگی‌های طولانی، با تلفن اتومبیلم تماس می‌گیرد.

بخش ۶

به انجام رساندن معامله

موج پنجم　　　　اثر ریک تننت



«درواقع من این را نمی‌خرم، فقط می‌خواهم وقتی به غرفه‌ی شیرینی‌ها

در صندوق می‌رسم برای مذاکره چیزی در دست داشته باشم.»

در این بخش...

لحظه‌ی انجام معامله، لحظه‌ی پیروزی است. بعضی از مردم تصور می‌کنند پایان مذاکره به خودی خود یعنی صورت گرفتن معامله. این‌طور نیست. شـــما باید طی یک مرحله‌ی جداگانه، دائماً مذاکره را در ذهنتان به پایان ببرید. اگر این حقیقت ســـاده فراموش شـــود، مذاکرات ممکن است تا ابد ادامه پیدا کنند. عقد قرارداد همچنین به معنی شروع عمل به مفاد توافق است. مطمئن شوید که هر دو طرف می‌توانند طبق قرارداد عمل کنند ــ و شـــما هم همین‌طور ــ وگرنه این قرارداد ارزش کاغذی را هم که روی آن نوشته شده، نخواهد داشت.

فصل ۱۵

مذاکره‌ی برد ـ برد

در این فصل

- آشکارسازی واقعیات و افسانه‌ها در مورد مذاکره‌ی برد ـ برد
- تعیین اینکه چه چیزی جانشین بُرد می‌شود
- یافتن راه‌حل‌های جدید

وقت آن است که مذاکره را چه با عقد قرارداد و چه با خداحافظی از آن به پایان برسانید. کمی صبر کنید ـ دکمه‌ی ایست را فشار دهید (فصل ۶): اگر قصد عقد قرارداد را دارید مطمئن شوید که این کار به نفع هر دو طرف است. اگر می‌خواهید از آن خداحافظی کنید، مطمئن شوید که روشی را ممکن بود متقابلاً به نفع شما هم باشد نادیده نگرفته‌اید. این ممکن است ارزشمندترین لحظه در کل مذاکره باشد.

تا موقع بسته شدن قرارداد مراقب خود باشید. اهدافتان را با شور فراوان، روش خاص خود، احترام و هوشیاری دنبال کنید. امید این می‌رود که طرف مقابلتان هم همین کار را بکند. هیچ‌کس بهتر از خود شما نمی‌داند چه‌چیز به نفعتان است. هیچ‌کس هم بهتر از طرف مقابل نمی‌داند برای او چه‌چیز بهتر است. قبل از عقد قرارداد، یک قدم به عقب برگردید و مطمئن شوید که راه‌حل برد ـ برد را انتخاب کرده‌اید.

معنی مصطلح واژه‌ی مذاکره‌ی برد ـ برد (win - win) این است که هر دو طرف راضی باشند. در حالت مطلوب یک توافق برد ـ برد تنها نوعِ معامله است که به سرانجام می‌رسد. حتا در جهان حاضر هم اکثریت عظیمی از مذاکرات به صورت برد ـ برد به توافق ختم می‌شوند.

لغت «برد ـ برد» بعد از انتشار چاپ کتاب معروف مذاکره‌کننده‌ی برد ـ برد: چگونه مذاکره کنیم تا توافقمان همیشگی باشد نوشته‌ی راس آر. رک (Ross R. Reck) و

برایان جی. لانگ (Brian G. Long) به تأثیرگذار شـعار تبدیل شد. آن کتاب، مرد جوانی را مثال می‌زند که دنبال کسب موفقیت است. مرد جوان درمی‌یابد که برخورد تأثیرگذار با دیگران، روشِ مشـترکِ افرادِ موفق اسـت. او می‌آموزد که لازمه‌ی این کار، مذاکره‌ی خالصانه و داشتن رفتاری مثبت با مردم و پایبندی به توافقنامه است. می‌آموزد که نمی‌شود از حقه و تقلب استفاده کرد و اینکه باید واقعاً خودش باشد. نتیجه‌ی اخلاقی داسـتان این است که مذاکره، یک بازی با فقط یک هدف نیست، بلکه گامی است برای ایجاد روابطی طولانی و مؤثر براساس توافقاتی عملی.

حفظ کنید

مذاکره‌ی برد ـ برد به معنی این نیسـت که باید اهدافتان را رها کنید یا نگران این باشید که طرف مقابل به آنچه از این مذاکره می‌خواهد دست پیدا کند. شما اشتیاق زیادی به خواسته‌هایتان دارید. بگذارید دیگران خودشان مسئول رسیدن به اهدافشان باشـند. نمی‌گوییم چهارنعل از روی حریفانتان رد شوید. در تمامی مذاکرات‌تان با احتـرام و صداقـت رفتار کنید. اما مراقبت از طرف مقابل کار شـما نیسـت ـــ کار خودشان است.

معامله‌ی خوب / معامله‌ی بد

اگر حتـا نمی‌دانید گروه خودتان چه زمان برنده می‌شـود، پیدا کردن یک راه‌حل برد ـ برد کار مشکلی است. همیشه از این رنج می‌کشیم که خیلی‌ها فرق معامله‌ی خـوب و بد را نمی‌دانند. اگر از این کتاب اسـتفاده کنید، ایـن اتفاق نخواهد افتاد. خیلی وقت‌ها در مورد معامله‌ای قدیمی شکایاتی می‌شنویم. وقتی می‌شنویم یکی از همکارانمان از معامله‌ای که انجام داده گله می‌کند، فوراً کنجکاو می‌شویم، می‌پرسیم، جسـت‌وجو می‌کنیم، جزئیات را بیرون می‌کشیم و تقریباً همیشه متوجه می‌شویم گوینـده یا فراموش کرده که چرا اصولاً معامله‌ای انجـام داده یا اینکه طرف مقابل نقض قرارداد کرده.

معامله‌ی خوب، معامله‌ای است که در زمان عقد توافق‌نامه تحت هر شرایطی منصفانه باشد. این نوع معامله پیش از بروز مشکلات، مراقب بروز احتمالات متفاوت است و در عمل قابل اجرا است.

نکته

منصفانه بودن یا نبودن قرارداد، امری کاملاً شـخصی است. هر طرف باید خودش بـه این نتیجه برسـد که ایـن توافق‌نامه براسـاس معیار شـخصی‌اش منصفانه هسـت یا خیر. مطمئن شـوید همه با این قرارداد موافق هسـتند. قبل از بسـته شـدن قرارداد، نظرِ طرفِ دیگر را در مورد این نکته‌ی اساسـی جویا شوید. نباید با کسـی قرارداد امضـا کنید که در مـورد برخی از جنبه‌های قرارداد احسـاس

ناخوشایندی دارد. مطمئن شوید طرف مقابل هم در مورد خوب‌بودنِ معامله با شما هم‌عقیده است.

معامله‌ی بد آن است که تحت همه‌ی شرایط منصفانه نباشد. این نوع معامله به اتفاقات قابل‌پیش‌بینی اجازه می‌دهد بعد از بسته شدن قرارداد در روابط شما مشکلاتی ایجاد کنند. بعضی از موارد ذکرشده در قرارداد تا زمانی که روی کاغذ هستند فوق‌العاده‌اند، اما در واقعیت قابل‌اجرا نیستند ــ به دلایلی که در جریان مذاکره هم قابل پیش‌بینی بوده‌اند.

هرکدام از طرفین باید خود خوب یا بد بودن معامله را ارزیابی کند. شما مشخص می‌کنید که فلان معامله برایتان خوب است یا بد؛ طرف دیگر هم در مورد همان معامله همین کار را می‌کند.

برای اینکه مطمئن شوید معامله‌ی خوبی انجام داده‌اید و وضعیتِ برد ـ برد حاکم است، درست قبل از بستن قرارداد مکث کنید (دکمه‌ی ایست را فشار دهید ــ فصل ۶) و از خود این سؤالات را بپرسید:

- ✓ آیا این قرارداد به اهدافِ بلندمدتِ شخصیِ شما کمک می‌کند؟ آیا نتیجه‌ی مذاکره با شعار آرمانی شما تطابق دارد؟ (فصل ۱)
- ✓ آیا این توافق‌نامه با اهداف و چارچوب‌هایی که برای این مذاکره‌ی خاص در نظر گرفته‌اید تطابق دارد؟
- ✓ آیا می‌توانید کاملاً به تعهدات خود در قرارداد عمل کنید؟
- ✓ آیا قصد دارید به تعهدات خود پای‌بند باشید؟
- ✓ با توجه به کلیه‌ی اطلاعات، آیا طرف مقابل می‌تواند همه‌ی انتظارات شما را از قرارداد برآورده کند؟
- ✓ براساس آنچه می‌دانید، آیا طرف مقابل قصد عمل به مفاد قرارداد را دارد؟

در بهترین حالت پاسخ به هر شش سؤال یک بله‌ی بسیار بلند است. اگر در مورد هرکدام از آن‌ها شک دارید، کمی بیشتر وقت بگذارید. همه‌ی شرایط را بازبینی کنید. ببینید برای به دست آوردن یک بله به هر سؤال، چطور می‌توانید مفاد توافق‌نامه را تغییر دهید. حداکثر تلاش خود را بکنید تا به منظور رسیدن به یک بله‌ی محکم، تغییرات لازم را ایجاد کنید.

اگر برای همه‌ی سؤالات بالا پاسخ بلی دارید، معامله را انجام دهید. حتا اگر فکر می‌کنید طرف مقابلتان اعتراضی ندارد، دیگر به‌دنبال هیچ‌گونه تغییری نباشید ــ

کسی چه می‌داند! چنان‌که حضرت سلیمان سال‌ها پیش نوشته: «برای درو کردن و برای کاشـــتن هرکدام وقتی هست». زمان بستن یک معامله کار را تمام کنید. با طرحِ موضوعی جدید، معامله را به خطر نیندازید؛ هرچقدر هم آن موضوع بی‌اهمیت به نظر بیاید.

یادداشت کنید

اگر نمی‌توانید در سؤالات بالا هیچ‌گونه تغییری برای رسیدن به پاسخِ بله ایجاد کنید، پیش از بستن قرارداد بسیار مراقب باشید. اگر قصد پیش‌رفتن دارید، دقیقاً بنویسید که هرطور شده می‌خواهید قرارداد را ببندید. به‌عنوان مثال شاید پروژه‌ای یا ملکی دارید که به‌جز شخص حاضر هیچ‌کس دیگری طالب آن نیست. یا باید صبر کنید یا شرایطی را بپذیرید که کمتر مطلوبتان است. انتخاب با شماست. فقط بنویسید چرا این انتخاب را می‌کنید تا به خیل کسانی ملحق نشوید که از استثمارشان داستان‌ها می‌گویند. اگر به نتیجه‌ی مطلوب نرســیدید، مخصوصاً برای ذهن شما بسیار مفید است ــ ســابقه‌ای دارید از اینکه چرا قرارداد را پذیرفته‌اید. دیگر خیلی به خودتان ایراد نمی‌گیرید.

اگر در مورد با پاسخِ دو سؤالِ آخر، پرسشی دارید از طرف مقابل یا از یک منبع دیگر اطلاعات بیشتری درخواست کنید. از کسانی که ممکن است طرف مقابل را بشناسند سؤال کنید. تعجب می‌کنید اگر بفهمید مردم چقدر خوششان می‌آید از اینکه شما نظرشان را بپرسید و بعد منتظر صحبت‌های آن‌ها بمانید.

حفظ کنید

یادتان باشــد آدم‌هایی که با آن‌ها ســروکار دارید، از نوشته‌هایتان مهم‌تر هستند. پیش از شـــروعِ رابطه‌ای طولانی، طرف مقابلتان را خوب بشناســید. هیچ وکیلی نمی‌تواند شـــما را از شـــرِ آدمِ کلاهبردار حفظ کند. آن‌هــا فقط می‌توانند وضعی را برایتان ترتیب بدهند که در دعوی‌تان برنده شــوید. آدم‌های خلافکار همیشـــه وجود دارند.

نکته

یکی از مســـائلی که زیاد نادیده می‌گیرند، آزمودن مراجع است. بسیاری از مردم به یک فهرست از منابع نگاه می‌کنند و تصور می‌کنند مرجعِ مذکور مثبت است وگرنه در فهرســـت قرار نمی‌گرفت. بنابراین آن منبع را کنترل نمی‌کنند. از کنترلِ منابعِ خبر، حتا اگر بسیار غرض‌ورزانه باشند، می‌توانید اطلاعات بسیار مهمی کسب کنید. مشخص است که افراد خانواده و فامیل در مورد موضوع سؤال چیزهای خوبی خواهند گفت. اما می‌توانند اطلاعات واقعی و باارزشی هم به ما بدهند. به‌عنوان مثال، یکی از اقوام ممکن اســـت اسامی کســـانی را که طرفِ مقابلِ شما با آن‌ها کار کرده ارائه کند، تجربه‌ی او را در حیطه‌ی کاری آشـــکار کنـــد و یا اطلاعاتی در خصوصِ توانِ مالیِ او بدهد.

افسانه‌هایی درباره‌ی مذاکرات برد ـ برد

غالباً شرکت‌کنندگانِ سمینارهای ما با واژه‌ی برد ـ برد آشنا هستند. بسیاری از آن‌ها از این لغتِ دهان‌پرکن برای توجیهِ توجهِ بیش از حد و پیش از موعدشان به احساساتِ طرفِ مقابل و درنتیجه قربانی کردنِ نیازها و اهدافِ خودشان در محرابِ مصالحه استفاده می‌کنند.

هیچ کتاب یا وکیلِ آگاهی مجاز نمی‌داند اهدافتان را به نام «ملاحظه‌ی شرایط فرد مقابل» رها کنید یا دست‌کم بگیرید. همیشه فرض را بر این بگذارید که دو فرد بالغ در مذاکره حضور دارند ــ البته مگر اینکه با یک بچه طرف صحبت باشید. در این صورت واقعاً باید به اهدافتان پایبند باشید. اگر اجازه دهید که یک بچه دستور جلسه را تنظیم کند، حتا پیش از شروع باخته‌اید.

مردان و زنان

زنان همیشه بیش از حد لازم به منافع طرف مقابل اهمیت می‌دهند، به طوری‌که گاهی منافع خودشان در این روند از دیده پنهان می‌مانَد (البته همه‌ی زنان چنین نیستند، اما بعضی از مردان هستند). زنی که در مذاکره شرکت می‌کند باید اجازه دهد هرکس از خودش مراقبت کند. مجبور نیست همه‌چیز را برای دیگران «خوشایند» کند. این کارِ مذاکره‌کننده نیست. کار او به دست آوردن چیزی است که می‌خواهد. پای‌بند بودن به این هدف ممکن است به قیمت ناراحت کردن کسی تمام شود. بخشی از هنر مذاکره، توان دست زدن به چنین مخاطره‌ای است. بعضی از مادرها به دخترانشان می‌آموزند «پسرها را اذیت نکنند»، چون «ممکن است آن‌ها را دوست نداشته باشند». امروزه بیشتر مردان از زنان انتظار ندارند رقبای ضعیف‌تری باشند. بنابراین خانم‌ها، در مذاکره سنگ تمام بگذارید. زنان موفق خیلی وقت است که براین احساس بد غلبه کرده‌اند که کسی به آن‌ها بگوید گستاخ یا جسور.

نکته

اگر از کسانی هستید که تصور می‌کنند مذاکره‌ی برد ـ برد یعنی از روی هرکدام از گام‌های این کتاب پریدن، وقت آن است که افکارتان را اصلاح کنید. در همه‌ی مذاکرات از تمام مهارت‌هایتان استفاده کنید. رؤیاهایتان را با شور و احترام به دیگران دنبال کنید. راه میانبری وجود ندارد.

انجام مذاکره‌ی برد ـ برد

در بعضی از مذاکرات، منافع طرفین بسیار مشخص هستند. وقتی اتومبیل کسی را که مایل به فروش آن است می‌خرید، اگر به قیمتی برسید که مناسب هر دو طرف

مردان و زنان

حقیقت آشکار می‌شود

طی سالیان دراز، در سمینارها و سخنرانی‌هایم به خانم‌ها گفته‌ام که افسانه‌ی «مردان بازندگان خوبی هستند» را باور نکنند. مردان ادعا می‌کنند که این چنین هستند. آن‌ها این جمله را ساخته‌اند: «مهم نیست ببرید یا ببازید؛ مهم این است که چگونه بازی کنید». این اصل بر سردر همه‌ی بازی‌های المپیک آویخته و به احتمال زیاد، ایده‌آل امریکایی است. این را باور نکنید. حتا در بازی‌های المپیک با سربلندی باختن متداول نیست. بردن تنها هدف قابل تعقیب است. شکست باعث بی‌آبرویی مردان می‌شود و آن‌ها بیش از هر چیزی از آن نفرت دارند.

وقتی با کسی و مخصوصاً با مردان، مذاکره می‌کنید زمان بستن قرارداد هنگام تأکید بر آن چیزی است که هر دو طرف به دست آورده‌اند ــ نه آنچه از دست می‌دهند.

باشد مذاکره‌تان برد ـ برد است. در مذاکرات پیچیده‌تر، پاسخ همیشه به این راحتی پیدا نمی‌شود. گاهی کمی کله خاراندن و تخیل لازم است.

به دلیل اینکه غالباً برای رسیدن به راه‌حل‌های برد ـ برد به ذهن خلاق نیاز است، متوجه شده‌ایم که بهترین مذاکره‌کنندگان در شرایط سخت کسانی هستند که از بازی یا معما لذت می‌برند ــ کسانی که از کلنجار رفتن با مسائل لذت می‌برند. این حرف به این معنی نیست که مذاکره‌کنندگانِ درست و حسابی تنها کسانی هستند که جایی در خانه‌شان با مکعب روبیک بازی می‌کنند. اما اگر اهل دست به گریبان شدن با چالش‌هایی باشید که به نفع هر دو طرف است، این کار به شما کمک می‌کند ــ و پیدا کردن راه‌حل همیشه کار ساده‌ای نیست.

در سمینارهایمان، دوست داریم بحث‌هایی را در مورد تفکر خلاقانه در مذاکره طرح کنیم. این داستانی از خاورمیانه از قرن هفتم است.

> یک عرب دانا برای سه پسرش ۱۹ شتر به جا گذاشت. نیمی از آن‌ها را به پسر بزرگش داد. به پسر دوم یک سوم را بخشید. به جوان‌ترین آن‌ها یک ششم را داد. متأسفانه ۱۹ به هیچ‌کدام از مضرب‌هایی که پیرمرد در وصیت‌نامه‌اش نوشته بود تقسیم نمی‌شد.
>
> سه پسر تا شب دیروقت بر سر این مسئله جنگیدند (جنگیدن روشی ناشیانه برای مذاکره است). یک نفر می‌گفت همه‌ی شترها را شریک شوند، دیگری می‌گفت شترها را بفروشند و پولش را تقسیم کنند، سومی فقط می‌خواست برود و بخوابد. بالاخره با پیرزن عاقل دهکده مشورت کردند. او به آن‌ها چه گفت؟

فعالیت

پیش از آنکه جلوتر برویم، مدادی بردارید و سعی کنید جواب را پیدا کنید. نقش پیرزن دانای دهکده را بازی کنید. اگر به نتیجه نرسیدید به این راهنمایی توجه کنید: این پیرزن آن‌قدر دانا هست که بداند باید از هر سه جوان برای حل مشکلشان دستمزد دریافت کند.

راه‌حل: پیرزن به جوانان گفت یک شتر به او بدهند و این پرداخت مشکل آن‌ها را حل می‌کرد. بعد برای آنان آرزوی سلامتی کرد. هرکدام از پسران حسابی فکر کرده و بعد با دادن شتر موافقت کردند. این تصمیم برای آنان ۱۸ شتر به جا گذاشت. پسر بزرگ‌تر نیمی از آن‌ها را برداشت (۹)، پسر وسطی یک‌سوم (۶) و پسر جوان‌تر یک‌ششم (۳) را برداشتند. پیرزن دانا که نوزدهمین شتر را به او داده بودند نیز سپاس همیشگی آن‌ها را دریافت کرد.

این داستان فوق‌العاده است، اما باید به یک چیز توجه کرد: راه‌حل پیرزن دانا فقط به این دلیل عملی شد که هر سه برادر می‌خواستند این مشکل را به هر روشی که به نفع هر سه نفر باشد حل کنند؛ حتا اگر این کار به معنی پرداخت انعامی قابل توجه به دانای دهکده می‌بود. اگر هرکدام از آن‌ها اجرای دقیق و قانونی وصیت‌نامه‌ی پدر را خواستار می‌شدند، راه‌حل چیزی جز یک حقه‌ی ریاضی نبود. می‌شد سر آن‌ها را کلاه گذاشت تا هر سه پسر ساده‌انگارانه تصور کنند که سهم دقیقشان را دریافت کرده‌اند.

در اینجا راه‌حل کاملاً بی‌خطر بود. این راه‌حل عدالت را بین برادران حاکم کرد و این همان چیزی بود که آن‌ها می‌خواستند. اما تقسیم دقیق ۱۹ شتر با توجه به فرمول پدر، شتری را که سهم پیرزن دانای دهکده شد از بین می‌برد. این معامله درست انجام شد، زیرا هر سه برادر می‌خواستند راه‌حل مصلحت‌آمیزِ از دست رفتنِ یک شتر را بپذیرند.

توجه داشته باشید که برادران می‌توانستند یک شب یا بیشتر در مورد شترهای مزبور با هم بجنگند یا می‌توانستند در مورد فرمول عجیب و غریبی که پدرشان استفاده کرده بود و یا یک توهین آشکار یا خیالیِ دیگر با هم بحث کنند. اما به‌جای همه‌ی این‌ها، سه برادر دکمه‌ی ایست را فشار دادند و در مورد مراجعه به پیرزن توافق کردند. او کمی زرنگی کرد، اما مشکل حل شد و پیرزن هم برای خدمت بسیار ارزشمندش پاداش قانونی دریافت کرد. هرکدام از پسران آنچه می‌خواست به دست آورد: احساسی خوب در مورد وصیت‌نامه‌ی پدر... و تعدادی شتر. پدر مرحوم، آخرین درس ارزشمند را به پسرانش داده بود. گاهی، حتا مشکلات واقعی و اساسیِ زندگی هم با راه حل‌های ساده‌ی برد ـ برد رفع می‌شوند.

بین‌المللی

اگر درون فرهنگی به‌جز فرهنگ خودتان کار می‌کنید رسیدن به راه‌حل برد ـ برد مستلزم تلاش بیشتری است. در مذاکره‌ی بین‌المللی سعی کنید تحقیقات‌تان در مورد آنچه قابل‌قبول هست یا نیست کامل باشد. به‌عنوان مثال در ژاپن، رسیدن به

راه‌حلِ داستانِ بالا آسان‌تر می‌بود، زیرا مردم به کار گروهی در محل کارشان عادت دارند. مصالح شرکت بر منافع فردی اولویت دارد. در ژاپن احتمال کمتری وجود دارد که جمله‌ی «انجام این کار، وظیفه‌ی من نیست» را بشنوید. با این همه گاهی، چند ملیتی بودنِ یک مذاکره، کار یافتن راه‌حل را مشکل‌تر می‌کند.

راه‌حل برد ـ برد روی امواج رادیو

خـود من اخیراً بـرای قـراردادی از طرف جان و کـن (John & Kenn) کـه مجریـان برنامه‌ی گفت‌وگوهای جمعی در لوس‌آنجلس هسـتند مذاکره کردم. آن‌ها را برای فقط ده درصد بیشتر از حداقل تعرفه‌ی اتحادیه از نیوجرسی به لوس‌آنجلس آورده بودند. آن‌ها به دلیل فرصتی که برای کار در یک محیط کاری بسیار وسیع‌تر دست داده بود خوشـحال بودند. بعد از دو سال فکر کردند که لیاقت خود را اثبات کرده‌اند و خواستار افزایش قابل توجهی در حقوقشان شدند. مدیر صحنه پذیرفت که آن‌هـا از طرف شـنونده‌گان به‌خوبی پذیرفته شده‌اند، اما به این مطلب اشاره کرد که این آمار صعود و نزول داشته. رئیس ایستگاه معتقد بود که آمار شنونده‌گان آن‌ها به سطح ثابتی رسیده. او از این نتیجه خوشـحال بود، اما به‌جز دوبرابر کردن دستمزد آن‌ها کاری نمی‌خواست انجام دهد. من به‌دنبال خیلی خیلی بیشتر از این بودم.

بالاخره بر سر دستمزد همراه با یک سری امتیازات به توافق رسـیدیم. یک افزایش مختصر در آمار برابر با افزایش کمی در امتیازات بود. مدیر ایستگاه پذیرفت در صورت رسیدن به آمار بسیار قابل توجه که ایستگاه فکر نمی‌کرد به آن دست بیاید امتیازات بالایی بدهد. وقتی ارقام آمار شدیداً صعود کرد و جان و کن از همه‌ی رقبا پیش افتادند، مسئولان ایستگاه از خود بی‌خود شده بودند و از پرداخت دستمزدی بسیار بیشتر از آنچه این دو نابغه در ابتدا درخواست کرده بودند افسوس نمی‌خوردند.

توافق‌نامه‌ی ما مانع از این شد که ایستگاه رادیویی در معرض خطر جدی باشد؛ اگر آن پیشنهاد اول جان و کن را پذیرفته بودند و این تیم نمی‌توانست آن‌چنان که پیش‌بینـی کرده بودم عمل کند، این ریسک بسیار سـنگینی بود. جان و کن از اینکه پاداش خود را گرفته بودند خوشحال بودند. این یک نتیجه‌ی واقعاً برد ـ برد بود.

وقتی مذاکره را شروع کردیم در مورد دستمزد آن‌چنان اختلاف نظر داشتیم که به نظر می‌رسید هیچ‌گاه به توافق نرسیم. حتا وقتی مسئله‌ی امتیازها هم به‌عنوان راه‌حل مطرح شـد هنوز هم از هم بسـیار دور بودیم. جریان مذاکره تلاشی سخت بود. پاسخ زمانی پیدا شد که ما مسئله‌ی افزایش مختصر امتیازات را در آغاز کار مطرح کردیم. زیاد شدن شنونده به میزان صدهزار نفر خیلی به دستمزد آن‌ها اضافه نمی‌کرد. اما با زیادتر شدن تعداد شنونده‌گان، صدهزار نفر اضافه برای موکلان من بسیار ارزشمند بود. این راه‌حل برای مدیر ایستگاه که واقعاً از پرداخت‌های سنگین برای کسب نتایج فوق‌العاده ابایی نداشت، بسیار آرامش‌بخش بود. این توافق به مشتریان من امید و انگیزه بخشید. امروز همه به اندازه‌ی روزی که توافق‌نامه را امضا کردیم از نتایج راضی هستند.

هر دو طرف به نیازها و امیدهای طرف مقابل حساس بودند. ما وقت زیادی را برای توجیه نیازها و امیدهای خودمـان به دیگری صرف کردیم. آنچه نکردیم نگرانی برای آدم‌هایی بود که سمت دیگر میز نشسته بودند. این گونه به راه‌حل برد ـ برد خود رسـیدیم.



برقراری مذاکره‌ی برد ـ برد در محل کار معمولاً به این معنی است که قصد داریم مشکلات ناشی از تفاوتِ بینِ نیازها و ارزش‌های خودمان و طرف مقابل را حل کنیم. شاید عجیب به نظر بیاید که یک مدیر و کارمندش در دو طرف میز مذاکره مقابل هم بنشینند، اما واقعیتِ این رابطه همین است. رئیس می‌خواهد کار هرطور شده انجام شود و نیاز کارمند این است که در هر صورت عصر روز چهارشنبه رأس ساعت ۵ اداره را ترک کند. درنتیجه مشکل ایجاد می‌شود. کار رئیس باید انجام شود (به همین دلیل به او رئیس می‌گویند).

در کیش و مات محیط کار، تقریباً همیشه قدم اول به دست آوردن اطلاعات بیشتر است. اگر قرار است رأس ساعت ۸ صبح روز پنجشنبه، کار روی میز کسی باشد، دو راه وجود دارد. کارمند می‌تواند همان شب دیرتر به خانه برگردد یا صبح روز بعد زودتر در دفتر حاضر شود. اگر این نه وضعیتی واقعاً اضطراری که داستانی همیشگی باشد، کارمند هم باید انتظار جنگ و مرافعه را بکشد. بنابراین لازم است روز سه‌شنبه از رئیس بپرسد که تا ساعت ۵ بعدازظهر روز چهارشنبه چه کارهایی باید انجام شود. سپس او می‌تواند روز سه‌شنبه تا دیروقت در دفتر بماند یا صبح روز چهارشنبه زودتر در سر کار حاضر شود. اگر اوضاع واقعاً حالت فوق‌العاده‌ی پیش‌بینی‌نشده است، کارمند می‌تواند از یک همکار خواهش کند تا در این اوضاع استثنایی به کمک او بیاید.



عزیزم، لطفاً در توالت‌فرنگی را ببند

داستان بستن درپوش توالت‌فرنگی، مثالی بامزه برای وصف موقعیت‌های به‌ظاهر ساده، اما در عمل خطرناک بود. شرایطی که می‌شد از اصول مذاکره در آن‌ها استفاده کرد. در خانه‌ی ما فقط شب‌ها بستن در توالت‌فرنگی پس از استفاده از آن داستانی شده بود و مشکل داشت کم‌کم به صورت بن‌بست درمی‌آمد. پس از سال‌ها زندگی مجردی حالا می‌ می و من می‌بایست به این موضوع فکر می‌کردیم. یک روز یکشنبه با دوستانمان که یک قاضی محلی و همسرش بودند، غذا می‌خوردیم. در مورد کتاب و این موضوع خاص هم صحبت کردیم.

آن دو کاملاً سردرگم شده بودند. با تعجب به یکدیگر نگاه کردند و گفتند: «ما چنین مشکلی نداریم.» بعد قاضی شکل مصالحه‌شان را این چنین آشکار کرد و گفت که این امر با «پا به سن گذاشتن» آن‌ها محقق شده بود ـ لحظه‌ی واقعی این مصالحه در سال‌های طولانی ازدواج موفقشان گم شده بود. قاضی گفت: «چرا مردها درست روی توالت نمی‌نشینند و کارشان را انجام نمی‌دهند؛ این همان کاری است که من شب‌ها انجام می‌دهم و این داستان نشستن برای ما موضوع مهمی نیست.»

با این پیشنهاد فوق‌العاده جدال توالت‌فرنگی دیگر در خانه‌ی ما نیز وجود ندارد. این یک راه‌حل برد ـ برد در شرایطی بود که درخواست‌های مکرر فایده‌ای نداشتند. در این‌گونه شرایط هر دو طرف باید مایل به استفاده از اصول برد ـ برد باشند. هر دو طرف باید بخواهند مذاکره کنند. توافق کاری نیست که بشود یک‌نفره انجام داد. تکرار دوباره و دوباره درخواست برای کسی که مایل به مذاکره نیست، خیلی زود به غرولند مبدل می‌شود.

فصل ۱۶

گذر از موانع

در این فصل

- برخورد با گردن‌کلفت‌ها و افراد سرسخت
- حل مشکل
- رها کردن

گاهی احساس می‌کنید در مذاکره هر کاری را که لازم بوده درست انجام داده‌اید، اما هنوز به نتیجه نمی‌رسید. طرف مقابل شما علاقه‌مند نیست یا عصبانی می‌شود یا حاشیه می‌رود یا در دسترس نیست یا درخواست‌های غیرمنطقی و غیرواقعی دارد، یا، یا، یا، ... . این فصل به اتفاقات ناخوشایندی می‌پردازد که در مذاکره، مانع از رسیدن به نتیجه می‌شوند.

بسیاری شرایط و حوادث ممکن است مذاکره را از مسیر منحرف کنند. در شطرنج به این حرکات «گمبیت» یا گامبلی می‌گویند؛ یعنی از دست دادن یکی دو پیاده برای به دست آوردن امتیاز. در مسابقه‌ی دو، آن را مانع می‌نامند. در اسب‌دوانی با پرش از مانع نام آن پرچین است. در یک ماجرای تعقیب و گریز جنایی به آن وسیله‌ی انسداد جاده می‌گویند. در ارتش نام آن‌ها «catch 22» یا گره کور است. در مذاکره هم خیلی ساده می‌گویند مانع یا گلیچ که از یک لغت آلمانی گرفته شده به معنای نقطه‌ی لغزنده در جاده.

غلبه بر موانع

موانع وجود دارند. نمی‌توانید آن‌ها را نادیده بگیرید یا بیش از حد تحت تأثیر آن‌ها باشید. نمی‌توانید مانع وجود آن‌ها شوید. آن‌ها بخشی از زندگیِ مذاکره‌کننده هستند. اصلاً آن‌ها بخشی از زندگی هستند. اگر آماده‌ی بروز آن‌ها باشید، از دست و پنجه نرم کردن با آن‌ها در مذاکره لذت می‌برید.

می‌شود در مورد تمام موانع متفاوتی که ممکن است با آن‌ها روبه‌رو شوید ۲۲ جلد کتاب نوشـــت و مطمئناً مذاکره‌ی بعدی شـــما یک شکل جدید، از کل مانع یک و نقطه‌ی لغزنده‌ی جدید را در جاده‌ی مذاکره آشـــکار خواهد کرد. اما رمز موفقیت در مذاکره و پرش از هرنوع مانع همیشـــه یک چیز اســـت ـــ هدف نهایی‌تان را به یاد داشـــته باشـــید. شما سعی دارید به توافق برســـید ـــ نگذارید موانع، شما را از مسیر منحرف کنند.

نکته

بهترین راه برای گذر از مانع بعدی فشردن دکمه‌ی مکث است (فصل ۶). یک استراحت به ذهنتان بدهید. بهره‌گیری‌تان را از هرکدام از مهارت‌های اساسی مذاکره بررسی کنید. از دکمه‌ی مکث با جدیت اســـتفاده کنید. مشکل را بیابید و آن را رفع کنید. بعد می‌توانید به موضوع مذاکره برگردید و معامله را تمام کنید. همیشـــه مذاکره را به‌سمت پایان مطلوبتان هدایت کنید.

بخش‌هـــای بعدی شـــامل راهنمایی‌هـــای کلی و گام‌های ســـاده‌ای بـــرای گذر از موانع هستند.

انواع شخصیت‌هایی که مانع انجام معامله می‌شوند

افراد خاصی وجود دارند که به نظر می‌رسد همیشه آنچه می‌خواهند به دست می‌آورند و پشـــت سرشان احساســـات بد و مخربی را در آدم برمی‌انگیزند و می‌روند. وقتی با چنین مردمانی مذاکره می‌کنید، احســـاس می‌کنید تنها چیزی که در آن‌ها کارگر می‌شود مشتی محکم به چانه‌شان است. شما با احساس خشم و عدم کفایت از آن‌ها دور می‌شوید. این‌ها کسانی هستند که باعث می‌شوند شما جملات وحشتناکی مثل «دلم می‌خواست بکشمشون» را به زبان بیاورید.

پیش از آنکه حتا یک لحظه‌ی دیگر صرف این کنید که چگونه آن‌ها را در بازی خودشان شکست دهید، حواستان به یک چیز را باشد: آدم‌هایی با این شخصیت، در مذاکره ابداً به‌خوبی شما نیستند. این حقیقت که شما به‌جای اینکه مشغول بازی تنیس باشید به این مشکل فکر می‌کنید، ثابت می‌کند که شما جلوتر حرکت می‌کنید. مطمئن باشید هیچ‌کدام از این آدم‌ها به تأثیری که روی شما می‌گذارند، فکر نمی‌کنند. در نهایت این‌گونه آدم‌ها، بازندگان بزرگ زندگی هستند. آن‌ها در به دست آوردن حداقل آنچه می‌شد در مذاکراتی خاص به دست آورد، شکست می‌خورند.

روان‌شناس معروف، دکتر الیس اشواید (Ellis Schweid)، این موضوع را طور دیگری مطرح می‌کند: «وقتی با افراد مشکل‌ســـاز ســـروکار دارید، خونســـرد باشید. قدرت

درونی‌تان را بیابید و از آن بهره بگیرید به‌جای اینکه سعی در غلبه بر توانایی‌های ظاهریِ آن شخص، داشته باشید.

رودیارد کیپلینگ (Rudyard Kipling) در شعر «اگر» چنین می‌گوید: «اگر آن زمان که همه سرهایشان را از دست می‌دهند، بتوانی سرت را نگه داری... پسرم، تو مرد خواهی بود.» رودیارد پیر چیزهایی در مورد مذاکره می‌دانست.

شما ابزار روبه‌رویی با افراد مشکل‌آفرین را دارید. متأسفانه این حقیقت در اوج درگیری به‌راحتی فراموش می‌شود. در اینجا چند توصیه‌ی به‌دردبخور را می‌بینید.

قلدرها

قلدرها در همه اندازه، شکل و رنگ وجود دارند و از روش‌های متنوعی مانند ارائه‌ی پیشنهاد «می‌خواهی بخواه، نمی‌خواهی نخواه»، جیغ کشیدن، زخم زبان زدن یا تسخیر طرف مقابل استفاده می‌کنند. شاید این‌گونه افراد را از زمان مدرسه به یاد داشته باشید. آدم قلدر کسی است که سعی می‌کند شخص دیگری را که به نظر ضعیف‌تر می‌آید، بترساند.



به‌هرحال مذاکره با فردی قلدر، تجربه‌ی خوشایندی نیست. اگر از طرف خودتان مذاکره می‌کنید، عاقلانه‌تر است همه‌چیز را در همان نقطه رها کنید، زیرا کسی که شما را در طول مذاکره آزار می‌دهد به احتمال زیاد پس از رسیدن به توافق هم آزارتان خواهد داد. متأسفانه گاهی امکان انتخاب این راه وجود ندارد.

هرکاری که می‌کنید فقط سعی نکنید با او مقابله کنید. در عوض به شش مهارتِ طرح‌شده در این کتاب رجوع کنید.

- ✓ **آماده باشید (قسمت اول):** حتماً پیش از شروع مذاکره، هر اطلاعاتی را که لازم است در مورد طرف مقابلتان بدانید به دست آورید. از پیش دانستن به معنی از پیش مسلح بودن است. اگر از پیش بدانید که طرفتان فردی قلدر است، دردِ حاصل از ضربه‌های آزاردهنده‌ی او تخفیف پیدا می‌کند.
- ✓ **محدوده‌تان را مشخص کنید (قسمت دوم):** حتماً محدوده‌تان را کاملاً مشخص کنید. هرگز اجازه ندهید چیزی را که نمی‌خواهید به شما تحمیل کند.
- ✓ **فاصله‌ی احساسی را حفظ کنید (قسمت سوم):** سخت به دکمه‌ی مکثتان بچسبید. مقابله با کسی که آزارتان می‌دهد آسان است. اگر لازم است چند دقیقه به خودتان فرصت بدهید تا آرام شوید.

✓ **گوش بدهید (قسمت چهارم):** گوش دادن به حرفِ آدمِ زورگو به تمرینات سخت نیاز دارد. اول اینکه آن‌ها پیامشان را در پوشش رنگارنگی از لغات پنهـان می‌کنند که در هر صورت آزاردهنده اسـت. دوم اینکه احسـاس خصومت در شما بالا می‌گیرد و به همین‌دلیل گوش دادن به آن‌ها همراه با همدلی عملاً غیرممکن می‌شود. در نهایت اگر قصد آن شخص این است که به جای دادن اطلاعات و رسـیدن به یک راه‌حل مشـترک، از طریق ترسـاندن شما به نتیجه‌ی مطلوب برسـد، هرگز به شما اطلاعات مورد نظرتان را نخواهد داد.

✓ **به‌وضوح صحبت کنید (قسـمت پنجم):** این کار بسیار مهم است. زیاد حرف نزنید... اما وقتی صحبت کردید حرف‌هایتان حساب‌شده باشد. با نشان دادن حداقل احساسـات، اجازه دهید آن شخص و حاضران در اتاق دقیقاً بدانند شـما به‌دنبال چه هستید. حتا اگر شما سربه‌سر او نگذارید، ممکن است بعداً شخص دیگری این کار را برای شما انجام دهد.

✓ **کار را تمام کنید (قسمت ششم):** از هر فرصتی برای اتمام معامله استفاده کنید. هرچه باشـد اگر مذاکره‌ی خوشایندی نیست، دلیل هم ندارد بیش از حد ضرورت ادامه پیدا کند. معامله که انجام شـد کار شما تمام است. با وسوسه‌ی جار زدن اینکه بزرگ‌ترین احمق زندگی‌تان را ملاقات کرده‌اید، مبارزه کنید.

نکته

اگر این گام‌ها را برداشتید و باز به نتیجه نرسیدید، سعی کنید به طرف مقابل بگویید که احساس ناراحتی و آزار می‌کنید. ممکن است هیچ فایده‌ای نداشته باشد، اما گاهی کمی بی‌ریایی ممکن است موقعیتِ مشکل را تعدیل کند. فریاد کشیدن بر سر چنین آدمی فایده ندارد، اما گفتن اینکه رفتار او چه نتیجه‌ای داشـته، ممکن است باعث تغییر رفتار او بشـود. احمقانه اسـت اما حقیقت دارد: حتا آن‌ها هم نمی‌خواهند با چنین صفتی شناخته شوند. برداشت ساده و غیراحساسی شما از موقعیت می‌تواند تا حدِ تغییرِ همه‌چیز عمل کند ــ خصوصاً اگر وقتی حرفتان را می‌زنید افراد دیگری هم حضور داشته باشند. این کار را بدون استفاده از کلمات تهمت‌آمیز و با استفاده از عباراتی انجام دهید که «من» دارند مثل: «وقتی این‌طوری صحبت می‌کنید، من واقعاً حالم بد می‌شود.»

زورگوها غالباً از میزان قدرتشان تصوری اشتباه دارند. مَلّاک ممکن است زورگو باشد، اما او در هر دادگاهی به‌سختی توسط قوانین مالک و مستأجر محدود می‌شود. این در مورد طلبکاران شما نیز صدق می‌کند. روش‌های به‌ستوه‌آورنده سابقاً بین وام‌دهنده‌ها معمول بود. دیگر این‌طور نیست. قوانین حمایت از مصرف‌کننده در همه‌ی اصناف

وجود دارد. اگر با چنین افرادی برخورد کردید، در مورد حقوق قانونی خود پرس‌وجو کنید. بعد آرام‌تر صحبت کنید و چوبی بزرگ‌تر بردارید.

درون هر آدم قلدر، موجودی ضعیف پنهان شده که نمی‌تواند بپذیرد کسی به این نقطه‌ضعف پی ببرد. زورگویان جهان هیچ‌گونه اعتمادی به قوای درونی و واقعیت‌های وجود خود ندارند؛ درنتیجه با آزار دیگران برای خود قدرت کاذب کسب می‌کنند. این رفتار تلافی‌جویانه در درازمدت کارآیی ندارد. این کار در صورتی که طرف مقابل متوجه شود و از معامله کنار بکشد، در کوتاه‌مدت هم فایده‌ای نخواهد داشت.

یادتان باشد هرچه هارت‌وپورت بیشتری بشنوید، یعنی شخص زورگو بیشتر ترسیده و وحشت کرده. دانستن این موضوع، وقتی کسی بر سرتان فریاد می‌کشد هیچ تسکین‌دهنده نیست، اما دکمه‌ی مکث‌تان را فشار دهید، حرکت بعدی‌تان را محاسبه کنید و بعد با خونسردی آن را انجام دهید. گاهی صحبت در مورد ترس‌های طرف مقابل در آغاز جلسه‌ی بعدیِ مذاکره ممکن است خیلی به‌دردبخور باشد. او عموماً هرگونه ترسی را انکار می‌کند، اما اغلب آرام می‌گیرد؛ زیرا شما احتمال وجود ترس را پذیرفته‌اید. به‌محض اینکه این ماسک برداشته شود، می‌توانید به اصل موضوع بپردازید.

آدم جیغ‌جیغو

هرکس که خیلی جیغ و فریاد بکشد آدمی جیغ‌جیغو است. این نوع شخصیت یکی از انواع قلدرها است، اما ما به دلیل اینکه سه تیپ متفاوت شخصیتی از جیغ‌کش‌ها وجود دارند، جداگانه به آن‌ها می‌پردازیم. هر تیپ مستلزم برخورد متفاوتی است.

- ✓ جیغ‌جیغویی که واقعاً خشمگین، ناراحت یا وحشت‌زده است. این همان گونه‌ای است که این بخش به آن می‌پردازد.
- ✓ جیغ‌جیغویی که برحسب عادت جیغ می‌کشد. او مانند پیر وفادار پارک یلوستون[1]، گاهی بالا می‌پرد. این‌ها انسان را ناراحت می‌کنند، اما بی‌آزار هستند ــ اگر می‌دانید با چنین اشخاصی سروکار دارید، کافی است جواب ندهید.
- ✓ جیغ‌جیغویی که آدمی قلدر و زورگو است. درصورتی‌که این شخص فقط قصد آزار شما را داشته باشد، بهتر است قسمت قبلی را بخوانید.

۱. فواره‌ای از آب جوشان که در فواصل زمانی مشخصی فوران می‌کند.

نکته

بدترین کاری که می‌توانید بکنید این است که خود را تا سطح این الگوی رفتاری منفی پایین بیاورید. اگر اصولاً آدم جیغ‌جیغویی نیستید، فقط به این دلیل که او در مقابل شما شروع به جیغ کشیدن می‌کند، این کار را انجام ندهید.

«تمام شد؟» این شوک سرد در فیلم‌ها شاید به درد بخورد، اما در زندگی واقعی احتمالاً با توهین غیرقابل‌تصور تفاوت زیادی ندارد. یک راه بهتر، اگرچه مشکل‌تر، این است که هم‌دردی کنید. همدلی با کسی که بر سر شما فریاد می‌کشد، برخلاف فریاد وجود شما است، اما شاید بهتر باشد بر آتش این آدم جیغ‌جیغو آبی بریزید. دفعه‌ی بعد که کسی بر سر شما فریاد کشید یکی از این جملات را امتحان کنید.

- ✓ «از صدایتان مشخص است که ناراحت هستید.»
- ✓ «بگذارید ببینم حرفتان را فهمیده‌ام.»
- ✓ «بیشتر در این مورد صحبت کنید.»

همه‌ی این جملات به شکل تعجب‌آوری آرام‌کننده هستند. معنی این کار این نیست که با فریادکِشنده همراه هستید، بلکه با همدلی به او می‌گویید که مایلید آنچه می‌گوید و احساس می‌کند را بفهمید. بگذارید دیگران بدانند که شما از حرکات عصبی آن‌ها ناراحت نشده‌اید و با این موضوع جدای از موضوع اصلی گفت‌وگو برخورد می‌کنید.

حفظ کنید

انفجار احساسی و موضوع آن، دو چیز جداگانه هستند. اگر می‌توانید در ذهنتان بین این دو خط بکشید ممکن است طرف مقابل هم بتواند این کار را انجام دهد. اگر این انفجار چیزی به‌جز یک رفتار معمولی او است ـــ اگر از غلیان احساسی واقعی ناشی شده باشد ـــ مدتی استراحت کنید، هیچ موقعیتی آن‌قدر اضطراری نیست که نتوانید تنفسی کنید و کمی دیرتر به جلسه برگردید. بعد از یک فوران احساسات، حتا یک استراحت کوتاه هم مفید است.

نکته

اگر در برخورد با یکی از این شخصیت‌ها، در شرایطی قرار گرفته‌اید که جدی‌تر از آن است که بشود با یکی از روش‌های بالا آن را حل کرد، بهتر است یک یا هر دو طرف مذاکره را عوض کنید. عضو دیگری از تیم ممکن است سرحال‌تر باشد و توانایی بیشتری در برخورد با مذاکره‌کننده‌ی جنگ‌طلب را داشته باشد.

در محل کار

اگر رئیستان فردی جیغ‌جیغو است و اگر این فریادها برای شخصیت شما توهین‌آمیز، سرزنش‌گر یا شرم‌آور باشند، نتیجه می‌تواند برای سلامتی و روحیه‌ی شما خطرآفرین شود. خشم این شخص احتمالاً فقط به محیط کار محدود نمی‌شود و اگر شما روان‌شناس نیستید، نباید برای درمان این مشکلِ احساسی اقدامی بکنید. شما

می‌توانید به چند طریق این رفتار را در مورد خود تغییر دهید. وقتی فریاد کشیدن آغاز شد فاعل جمله‌تان «من» باشد؛ مثل «وقتی صدایتان را این‌طوری بلند می‌کنید احساس می‌کنم دارم تحقیر می‌شوم؛ می‌توانید آرام‌تر صحبت کنید؟». اگر رئیس باز هم فریاد کشید و درخواست‌تان را رد کرد بگویید: «نمی‌توانم گوش کنم، چند دقیقه‌ی دیگر برمی‌گردم» و اتاق را ترک کنید. زمانی که برگشتید یا جناب فریادکش آرام شده و یا وقت آن است که به فکر شغل دیگری باشید.

از توفیق این روش و همین‌طور از اقدام به عوض کردن شغل که آن هم به نوبه‌ی خود موفقیتی است، داستان‌های بسیاری شنیده‌ایم. شما تعیین می‌کنید که چگونه می‌خواهید با شما برخورد شود.

ستاره‌ی سینما یا جناب رئیس

همه‌ی ما از کسی حساب می‌بریم. در امریکا مشکل حتا از این هم بدتر است، چون ما قهرمانان را بسیار دست‌بالا می‌گیریم. مذاکره با کسی که در حضورش به نحو وحشتناکی گنگ می‌شوید، بسیار مشکل است. اگر زبانتان در دهان چوب شده باشد نمی‌توانید به شکل مناسبی مذاکره کنید.

اگر قرار است معامله‌ای را انجام دهید، با این‌گونه موقعیت‌ها چطور برخورد می‌کنید؟ ممکن است لازم شود با یک آدم معروف صحبت کنید. حتا صحبت با رئیس رئیس‌تان هم ممکن است چنین احساسی را در شما به وجود بیاورد. چه می‌توانید بکنید؟

آماده شوید. باید دقیقاً بدانید چه می‌خواهید و دلیل و توجیهات‌تان چیست. در مورد انسانی هم که پشت آن تصویر وجود دارد اطلاعاتی کسب کنید. درون هر شخص مشهور، قدرتمند یا ثروتمند، یک انسان وجود دارد. در مورد خصوصیات فردی‌اش تحقیق کنید. آیا متأهل است؟ فرزندی دارد؟ چه سرگرمی‌هایی دارد؟ بهترین روش برای موفقیت این است که به فصل ۲ برگردید و روی جمع‌آوری اطلاعات کار کنید.

فعالیت

بهترین فیلمی که با این موضوع ساخته شده، جادوگر شهر زمرد است. دوروتی (Dorothy) بیچاره حسابی به‌خاطر مصاحبه با جادوگر گرفتار شده. اهمیت این ملاقات در نظر او بسیار عظیم است. شهر زمرد از جذابیت‌هایی چون قدرت، پول و نفوذ برخوردار است. او دقیقاً از دستورات جادوگر پیروی می‌کند و به شهرش در کانزاس برمی‌گردد. او در برابر با این فرد قدرتمند و دور از دسترس هیچ‌گونه شانسی ندارد، تا اینکه سگ کوچولویش توتو پرده را کنار می‌زند

و هویتِ واقعیِ جادوگر را آشــکار می‌کند. در اینجا اســت که دوروتی شــروع به پیش رفتن می‌کند.

اگر با کسی مذاکره می‌کنید که به‌خاطر قدرت عظمیش شما را دستپاچه می‌کند، همان کاری را بکنید که توتو کرد ــ پرده را کنار بزنید. شخص واقعی را پیدا کنید. اگر به‌جای صحبت با یک تصویر، با یک شخص واقعی صحبت کنید، پیشرفت زیادی خواهید کرد. در غیر این صورت همه‌چیز بی‌فایده است.

اخبار داخلی

دستپاچگی در مقابل بانوی میمون‌ها

داســتان گنگ شــدن من در مقابل یک قهرمان، مربوط به شــبی اســت که جین گــودال (Jane Goodall) را ملاقات کردم. زنی که زندگی‌اش را صرف مطالعه‌ی گوریل‌های پشــت‌نقره‌ای در رواندا در غرب آفریقا کرده بود. می‌می و من بعد از اتمام مراســم اسکار در میهمانی منزل فرماندار بودیم. خانم گودال نیز به‌عنوان کاندیدای جایزه‌ی اسکار به‌خاطر مستندی که از فعالیت‌هایش تهیه شده بود، در جمع حاضر بود. واضح است که سالن مملو از سرشناس‌ترین آدم‌های هالیوود بود.

جین گودال آنجا، در میان ستونی از نور ایستاده بود؛ انگار او را در پودر تالک سفید شست‌وشو داده‌اند. من از بچگی مجله‌ی نشنال جئوگرافیک (National Geographic) را می‌خواندم و همیشه آرزوی انجام چنین کار مهمی داشتم. او آنجا بود. خودم را معرفی کردم. تنها چیزی که توانســتم بگویم فقــط حقایقی بــود که الان برای شــما گفتم و بعد زانوانم سست شد. خوشبختانه هیچ لزومی نداشت راجع به چیزی مذاکره کنیم. اما اگر این کار ضرورت داشــت مطمئن هستم که می‌توانستم انسان متواضع و آرام درون معبودم را پیدا کنم که برخی از توانایی‌ها و مهارت‌های مرا می‌ستود. اگر در مورد توانایی خود برای مذاکره با ســتاره، نگران هستید این نکته را در ذهن نگه دارید: اگر با شخص مقابل ارتباطی جز از روی ترس آمیخته به احترام ندارید، به لکنت خواهید افتاد. اگر لازم اســت با ســتاره‌ها مذاکره کنید، حواستان باشد کاملاً آماده باشید و هدفتان را مدام در ذهن داشته باشید.

افراد متعصب

اگرچه در قرن ۲۱ هستیم، بعضی از مذاکره‌کنندگان هنوز گاه‌گاهی تصور می‌کنند فقــط به دلیل تعلق به یک گروه خاص، امکانِ انجامِ معامله را از دســت می‌دهند. عادلانه نیست. درست نیست. با این همه واقعیت دارد. برخورد با این پدیده خصوصاً

بـه این دلیل که این‌گونه تبعیض‌های ظریف هرگز بر زبان رانده نمی‌شـود، کاری مشکل است.

اگر مدرکی مشـخص دال بر این دارید که در مورد شـما تعصب یا تبعیضی وجود دارد، بهترین کار این است که به شکلی واقع‌گرایانه، با وقار و خونسردی با آن رودررو شوید. یک جمله که خوب تمرین شده و بدون متهم کردن یا احساساتی‌شدن بیان شـود بسیار مفید است: «شما موافق هستید این قرارداد به یک زن سپرده شود؟»، «... به یک فرد سیاهپوست؟» یا «... به یک چینی فلج؟»

تقریباً همیشه اطمینان خاطر بسیار به شما می‌دهند. دهه‌ی ۹۰ است. اتخاذ تصمیم براساس هر چیز جز شایستگی، از لحاظ سیاسی کاری نادرست است. امروزه داشتنِ سیاستِ صحیح، مخصوصاً در دنیای تجارت بسیار مهم است.

پذیرفتـن این وعده‌هـا، علی‌رغم اینکه نیات خالصانه باشـند یا خیر، بسـیار به نفع شـما اسـت. خود این حقیقت که این وعده‌ها داده شـده‌اند به نفع موقعیت شماسـت؛ حتـا اگر رفتار اجتماعـی را در مجموع تغییر ندهد. امـا پس از اینکه شـما ایـن وعده‌ها را پذیرفتیـد، ماجرا را زود رهـا نکنید. این سـؤال مهم را به منظور پیگیری بپرسـید: «دقیقاً معیار شما برای تصمیم‌گیری پیرامون مفاد این قرارداد چیست؟»

اگر پاسخ نرخ است، بپرسید: «چه قیمتی منظور نظرتان است؟»

اگر سطح قیمت را به شما بگویند، بپرسید آیا قیمت پیشنهادی شما مقبول است یا نه. مقبول یعنی یکی از آقایان محترم قرارداد را به نرخ شما و یا کمی کمتر از شما به دسـت آورد. به دست آوردن این اطلاعات در هر صورت مهم است. اگر به وجود تبعیض شک دارید، این اطلاعات کاملاً به دردتان می‌خورند. هرچه زودتر اطلاعاتی را که برای تصمیم‌گیری لازم است به دست بیاورید و هرچه این کار را کامل‌تر انجام دهید، طرف مقابل برای ایجاد داده‌های عینی فرصت کمتری دارد. از همه‌چیز خوب یادداشت بردارید.

مبادا در مورد اینکه تعصب در تصمیم‌گیریِ خاصی مؤثر بوده، زود نتیجه‌گیری کنید. در محل کار، کارمندان سـرخورده اغلب از رئیسشـان گله می‌کنند و گاهی دچار این پیش‌داوری می‌شـوند که به دلیل نژاد، اعتقادات یا مذهب روی آن‌ها انگشـت گذاشـته‌اند. درواقع، تعداد زیادی از آدم‌های مزاحم در محیط کار، مترصدِ موقعیتِ مناسب هستند. آن‌ها وحشیانه هر زیردستی را که به او بربخورند، صرف نظر از نژاد، جنسیت یا مذهب، آزار می‌دهند.

آیا آن شخص شما هستید؟

پذیرفتن و روبه‌رو شدن با این احتمال شاید سخت باشد، اما آن شخصیتِ سرکشِ داخلِ اتاق ممکن است شما باشید. عجب کشفی! هیچ‌کس دوست ندارد چنین تصوری بکند، اما اگر می‌بینید مردم اغلب سرتان فریاد می‌کشند، شاید روشی در مذاکره دارید که به شکل خاصی ناراحت‌کننده است. اگر جلسات مذاکره‌تان به نحوی غیر ضروری ستیزه‌جویانه هستند، ببینید شما برای تغییر این الگو چه می‌توانید بکنید.

یکی از موارد مشکل، مذاکره‌ی تک‌موضعی است. اگر به یک موضع بچسبید یعنی کاملاً آماده نیستید. یعنی اطلاعات کافی در اختیار ندارید تا بفهمید حوزه‌های امنِ توافق در چه جاهای دیگری هم ممکن است وجود داشته باشد. یعنی اهداف و حدود خودتان را به‌اندازه‌ی کافی تعیین نکرده‌اید تا محدوده‌ی حرکت‌تان را مشخص کنید. اگر تکالیفتان را انجام داده باشید، انعطاف‌پذیری لازم را برای رسیدن به توافق دارید. در مذاکره‌ی بعدی، دکمه‌ی مکث را بفشارید (فصل ۶) و دوبرابر معمول گوش کنید. این دو تغییر ساده به شما امکان مشاهده‌ی خودتان را می‌دهد. اگر واقعاً می‌خواهید مذاکره‌کننده‌ی درجه‌یکی باشید باید به خودتان نگاه دقیقی بیندازید.

بگذارید کمی بی‌تعارف باشیم. اگر دو آدم متفاوت در دو جلسه از سه جلسه‌ی مذاکره‌ی اخیرتان از دست شما ناراحت شده‌اند، احتمال زیادی هست که تقصیر از شما باشد. مهم نیست چقدر سعی دارید ثابت کنید که بی‌تقصیرید، چون احتمالاً چنین بوده. تعبیر شما از حقایق نادرست است. تنها حقیقت مهم این است که مردم اکثر اوقات از دســت شما ناراحت می‌شوند. سعی کنید بفهمید چه چیزهایی برخورد با شما را دلسردکننده، اضطراب‌آور و آزاردهنده می‌کند. از کسی که شما را بی‌تعارف دوست دارد بپرسید. از خودتان دفاع نکنید. ساکت بنشینید و به همه‌ی حقایق تلخ گوش کنید. بعد سعی کنید هرچه غلط است اصلاح کنید.

تدابیر عذاب‌آور

بیشــتر موانعی که در مذاکره وجود دارند مربوط به چیزی اســت که شخصی دیگر می‌گوید یا انجام می‌دهد. اگر اشــتباه کنید به‌راحتی قابل رفع است. دلسردی‌ها ــ موانع ــ از کاری که طرف دیگر انجام می‌دهد ناشــی می‌شــوند. کافی است مراقب خرابکاری‌های خودتان باشید. یافتن خرابکاری‌های طرف دیگر و اینکه چگونه از آن‌ها عبور کنیم، نیاز به هوش بیشــتری دارد. برخی از دیوانه‌کننده‌ترین لحظاتِ معمول در مذاکره در این بخش آمده‌اند.

تغییر مداوم در موضع

در هر مذاکره باید امتیازاتی را واگذار کرد. هرکدام از طرفین، این امتیازات براساس اطلاعات ردوبدل‌شده در مورد حقایق و اولویت‌های طرفین مذاکره واگذار می‌شود. به‌جز در شرایط خاص، اولویت‌ها نباید تغییر کنند. در مورد مسائلی که برایتان مهم هستند و همین‌طور اهداف خود، موضع ثابتی داشته باشید.

اگر طرف مقابل در مورد آنچه مهم هست یا نیست تغییر موضع داد، تا وقتی که نفهمیده‌اید چه اتفاقی افتاده، دست نگه دارید. این مسئله را نادیده نگیرید. یکی از موقعیت‌های زیر پیش می‌آیند:

- ✓ شاید طرف مقابل، متوجهِ تغییرِ قابل‌توجهی در شرایط شده. موقعیت جدید را کاملاً در ذهنتان حفظ کنید. بعد نکته‌ای را که تصور می‌کردید مورد توافقتان بوده، مرور کنید. شاید موقعیت جدید مستلزم راه‌حل جدیدی باشد.
- ✓ احتمال دارد طرف مقابل بخواهد تقلب کند.
- ✓ شاید طرف مقابل آن‌چنان که باید آماده نیست. اگر این‌طور است کمی استراحت کنید. اگر هر دو طرف آماده باشند مذاکره برای هر دو بهتر پیش می‌رود. فقط بگویید: «شاید بهتر باشد فردا به این مسئله بپردازیم. این کار فرصت روبه‌رویی با مسائل پیش‌آمده و تفکیک آن‌ها را به شما می‌دهد. عجله‌ای نیست. دلم می‌خواهد برای این کار آمادگی داشته باشید.»

در این‌گونه مواقع یادداشت‌ها، ابزار به‌دردبخوری هستند؛ اما یک احتیاط لازم است: اگر تغییرِ موضعِ مداوم بخشی از روش مذاکره‌ی آن شخص باشد، منتظر باشید که او مرتباً مدارک شما را گم کند، وقت خواندن آن‌ها را نداشته باشد، آن‌ها را جا بگذارد، و یا خیلی ساده آن‌ها را نادیده بگیرد.

اگر حدس می‌زنید طرف شما ممکن است خیلی راحت نوشته‌های شما را گم کند، لازم است در یادداشت‌تان از زبانی واضح و محکم استفاده کنید: «اگر با هر قسمت از این صورت‌جلسه مخالف هستید، لطفاً تا فلان تاریخ به من اطلاع دهید.» این جمله که برای افراد مختلف به معنی جداول زمانی متفاوتی هستند، خیلی بیشتر از «هرچه زودتر» و یا «بلافاصله» به درد می‌خورد. حتا بهتر است یادداشت‌تان را بین همه‌ی افرادی که مذاکره‌کننده مایل به تأثیرگذاری روی آن‌ها است، پخش کنید. به این ترتیب هم‌ردیف‌ها، رؤسا و همکاران او می‌توانند بر جریانِ پیشرویِ امور نظارت کنند.

پلیس خوب، پلیس بد

یک مانع خطرناک اما نامحسوس‌تر، عملیات پلیس خوب ـ پلیس بد است. این عنوان از یک روش بازپرسی پلیسی گرفته شده که در آن یک افسر پلیس، از متهم با خشونت بازپرسی می‌کند و بعد یک افسر خوش‌اخلاق با ملایمت از او سؤالاتی می‌پرسد. پلیس ملایم‌تر ــ پلیس خوب ــ به دوستی با متهم تظاهر می‌کند. فرض بر این است که متهم، ماجرا را به پلیس خوب لو می‌دهد.



شیفته‌ی پلیس خوب نشوید. پلیس خوب غالباً بیشتر از پلیس بد گرفتارتان می‌کند. اگر شک دارید یادتان باشد که پلیس خوب شریک دانای پلیس بد است. هیچ‌کدام بدون دیگری وجود ندارند. آن‌ها نادانسته به راه‌های مختلف نمی‌روند. آنچه می‌کنند کاملاً عمدی است. پلیس خوب معمولاً شخصیتِ خوشایندترِ گروه است، اما در فضای مذاکراتی آن‌ها با هم شریک هستند.

شیفته‌ی پلیس خوب شدن

مذاکره‌کننده‌ی بزرگ ــ اسمی که مایکل روی من گذاشته ــ همیشه شیفته‌ی پلیس خوب می‌شد تا اینکه مایکل این الگو را به من گوشزد کرد.

ماجرایی که توجه مایکل را جلب کرد چند سال پیش رخ داد. متوجه شدم که از مزایای معمول یک معامله درست و حسابی محروم شده‌ام. این محرومیت اولین بار بود که برای برای من اتفاق می‌افتاد؛ به همین خاطر با پلیس خوب تماس گرفتم و گله کردم. پلیس خوب با تمام وجود با من موافق بود: «البته یک سخنران حرفه‌ای که با حسن نیت کار می‌کند، باید به‌طور رایگان از امکانات مناسب برای فروش نوارهای صوتی و تصویری، و همین‌طور دستیار بهره‌مند باشد. این استاندارد کار است. هیچ شکل دیگری قابل‌قبول نیست.» پلیس خوب صحبت را با یک سؤال که هنوز در گوشم زنگ می‌زند تمام کرد: «کی گفته تو باید بهای این را پرداخت کنی؟ من به این مسئله رسیدگی می‌کنم و بهت زنگ می‌زنم.»

احساس دلگرمی کردم. مسئله را از ذهنم بیرون راندم. هفته‌ها گذشت و بالاخره من به پلیس خوب تلفن کردم تا مطمئن شوم همه‌چیز روبه‌راه است. به من گفتند که تمام فضای نمایشگاه اشغال شده. مجانی یا غیرمجانی، هیچ میزی برای ارائه‌ی اجناس باقی نمانده بود. خیلی بد شد. شاید سال بعد. خانم پلیس خوب درحالی که از صدایش افسون می‌بارید گفت: «من و تو باید زودتر صحبت می‌کردیم.»

آخ!

من باید با پلیس خوب نه به‌عنوان یک ناجی از آسمان، بلکه با همان صلابت و وضوحی رفتار می‌کردم که همیشه با پلیس بدِ بدقلق به کار می‌بردم. باید ضرب‌الاجل برای او تعیین می‌کردم و به او می‌فهماندم که هرگز بدون رعایت این آداب مذاکره نخواهم کرد.

نکته

راه‌حل چیســـت؟ از بازی کوچکشان علیه خودشان استفاده کنید. بروید و با پلیس خــوب درددل کنیــد. از اینکه همین حالا پلیس بد تقریبــاً کار را خراب کرده با او درددل کنید. در مورد دیگر موقعیت‌هایتان هم با او راز دل بگویید. اما هرگز از حالت دفاعی‌تان عدول نکنید. ضرب‌الاجل تعیین کنید. شفاف باشید. تمرکزتان را از دست ندهید. بحث‌هایتان با پلیس خوب، ادامه‌ی بحثتان با پلیس بد است. این را حتا یک دقیقه هم فراموش نکنید.

شریک نامرئی

یکی از موانع ناراحت‌کننده‌ای که ممکن است در مذاکره به آن بربخورید، این است که ــ معمولاً در آخرهای بازی ــ متوجه شــوید طرف مقابل شــما نمی‌تواند بدون مشــاوره با یک شریک یا رئیس نامرئی و یا دور از دسترس، با چیزی موافقت کند. غلبه بر این مشکل، مثل مشت‌بازی با یک سایه است.

اگر به مشکلِ شریکِ نامرئی برخوردید، احتمال این هست که در مورد طرف مقابل اطلاعات کافی جمع‌آوری نکرده باشــید (فصل ۲ را ببینید). می‌بایســت مســئولِ تصمیم‌گیریِ طرفِ مقابل را زودتر از این‌ها پیدا می‌کردید. داشتن آمادگی کافی، تا حد زیادی، مانع بروز مشکل شریکِ نامرئی می‌شود.

مراقب باشید

شریک نامرئی خیلی شبیه به داستان پلیس خوب ـ پلیس بد و کمی مأیوس‌کننده‌تر اســت. پلیســی بد و بی‌نام و نامرئی جایی در گوشــه و کنار مخفی شده و یکسره پیشرفت‌های به‌دست‌آمده در جریان بحث‌ها را نفی می‌کند. این موقعیت‌ها معمولاً در معاملاتِ کاریِ کوچک یا معاملات املاک دیده می‌شود؛ گرچه شکل‌های دیگری از آن هم در ســازمان‌های بزرگ هست. بانک‌ها غالباً از به‌اصطلاح کمیته‌ی وام به این صورت استفاده می‌کنند.

اگر احساس کردید پای یک شریک خاموش در میان است، فرصتی بخواهید تا احترام خود را نسبت به او ابراز کنید ــ مذاکره تعطیل. حتا به آن فکر هم نمی‌کنید. فقط می‌خواهید خودتان را معرفی و ابراز ادب کنید.

نکته

سر حرفتان بایستید. اگر قول داده‌اید وارد بحث کاری نشوید، از جلسه‌ی اول برای مذاکره اســتفاده نکنید. در این صورت بعد از یک برخورد مؤدبانه، همیشــه امکان برقراری یک تماس مستقیم به منظور رفع مانع برایتان وجود دارد. شخص دیگری از ســازمان شما هم می‌تواند با شریک خاموش تماس بگیرد. غالباً این آدم‌ها پشت صحنه کار می‌کنند، زیرا واقعاً آدم‌های ضعیف‌النفسی هستند و خودشان نمی‌توانند نه بگویند. شما می‌توانید از این نقطه‌ضعف به نفع خودتان استفاده کنید.

یک ســؤالِ روندیِ غیرمذاکره‌ایِ بســیار مفید هست که می‌توانید حتا در جلسه‌ی اول از شــریک نامرئی بپرسید. پس از ملاقات با ایوان[۱] (Ivan) نامرئی، قدردانی‌تان را به‌خاطر کســبِ فرصتِ ملاقات با ایشــان ابراز کنید؛ سپس به او اطمینان دهید که خوشحالید با مذاکره‌کننده‌ی تعیین‌شده کار می‌کنید. پس از صحبتی مختصر، معصومانه از ایوان بپرسید که آیا زمان کافی داشته‌اند تا معرفه‌های مذاکره را با هم در میان بگذارند یا نه؟ آیا می‌توانید معامله را با مذاکره‌کننده‌ی تعیین شــده تمام کنید؟ آیا او تمایل دارد قبل از آنکه پیش‌تر بروید با مذاکره‌کننده‌ی تعیین‌شده در مورد محدودیت‌های بیشتر صحبت کند؟

شاید شما مذاکره نکنید، اما اگر بتوانید هرطور شده ماجرای چهره‌ی مسئول نامرئی را که از پا درتان می‌آورد تمام کنید، شادتر خواهید شد و جریان مذاکره‌تان روان‌تر پیش می‌رود.

اگر موفق به ملاقات ایوان نامرئی نشدید، اصرار کنید که شریک نامرئی به اتاقی در آن نزدیکی بیاید یا در طول جلسه‌ی مذاکره از طریق تلفن قابل‌دسترس باشد. سپس اگر سؤالی پیش بیاید که تأیید او لازم باشد، طرف مقابل نمی‌تواند به بهانه‌ی غیبتِ شریکِ نامرئی مذاکره را به تعویق بیندازد. وقتی به مرحله‌ی نتیجه‌گیری رسیدید، باید از بروز هرگونه تأخیر در مذاکره جلوگیری کنید.

پیام دوپهلو

همیشه سر حرفتان بایستید. منظور ما این است که حرف و عمل شما یکی باشد. بر سر راه ارتباط، هیچ مانعی بزرگ‌تر از پیام دوپهلو نیست. در اینجا چند پیام دوپهلو را می‌بینید که ممکن است در تجربه‌های مذاکراتی‌تان دریافت کنید:

- ✓ تهدیدی مبنــی بر به هم زدن مذاکره صورت می‌گیــرد، اما مذاکره بدون وقفه ادامه می‌یابد.

  این رفتار، شنونده را گمراه می‌کند. این ناهمگونی در آینده هرگونه اظهارنظر گوینده را زیر سؤال می‌برد.

- ✓ مسکوت گذاشتن یک موضوع در اولین جلسات مذاکره و بعد آن را مهم‌ترین موضوع مذاکره قلمداد کردن.

  ایــن پیام دوگانه، معمول‌ترین علامت منفی اســت که ما به آن «کوتوله/هیــولا» می‌گوییم. گاهی آدم‌ها می‌ترســند و یا فرصــت ندارند مطلبی

۱. اشاره به ایوان مخوف

را طرح کنند، پس آن را مسکوت می‌گذارند و در جلسات مذاکره طرح نمی‌کنند. سپس وقتی بالاخره موضوع را مطرح می‌کنند و این ضمیمه با جدیت کمتری پذیرفته می‌شود، بسیار ناراحت می‌شوند و به «هیولا» تبدیل می‌شوند. بهترین کار این است که همه‌ی مطالب از همان ابتدا مطرح شوند.



یکی از موارد پیام دوگانه‌ی معمول، زمانی است که رئیس در مورد انجام یک کار با فوریت و اولویت بسیار بالا صحبت می‌کند. کار تمام شده و در زمان تعیین‌شده روی میز رئیس قرار می‌گیرد ــ و در طول دو هفته‌ی بعد دست‌نخورده همان‌جا باقی می‌ماند. باید بلافاصله از کسی که این معجزه را صورت داده، قدردانی به عمل بیاید. در غیر این صورت دفعه‌ی بعد که به او بگویند به معجزه‌ی مشابهی نیاز است، ممکن است آن را جدی نگیرد. هرچه باشد آخرین باری که انجام یک کار فوری هیاهویی به پا کرد، در مورد سرعت انجام کار هیچ‌گونه اظهارنظری نشد، گرچه او کار را با سرعت سرسام‌آوری انجام داده بود. رؤسا باید بدانند که چنین موقعیت‌های کاری نیاز مذاکره دارند. این اشتباهات معمول در مورد زیردستان، نباید در مذاکره‌ای مهم با حریف هم پیش بیاید.



بچه‌ها این مسئله را از کودکی زمانی یاد می‌گیرند که به آن‌ها می‌گویید: «چوپان دروغگو نباش». داستانی وجود دارد که در آن پسر چوپانی دائماً فریاد می‌کشید که گرگی حمله کرده، اما وقتی بالاخره گرگی حمله کرد و او سعی کرد دهکده را خبردار کند، به دلیل فریادهای دروغین قبلی کسی به او توجهی نکرد. ما مطمئن نیستیم وقتی این بچه‌ها در بزرگسالی مدیر و رئیس می‌شوند چه اتفاقی می‌افتد، اما بعضی از منشی‌ها آرزو می‌کنند که کسی پیدا شود و این داستان را دوباره برای این رؤسا تعریف کند.

«بیایید مصالحه کنیم تا کار انجام شود»

مصالحه یکی از اغواکننده‌ترین بازی‌های مذاکره است. اما اگر کسی آن را به شما پیشنهاد کرد، نتیجه را بسنجید. گاهی آدم‌ها مذاکره را به شکلی غیرواقع‌گرایانه با مبلغی بسیار زیاد شروع می‌کنند تا حریفشان تحت تأثیر تخفیف‌های بعدی که در طول معامله طرح می‌شود، قرار بگیرد. اگر پیشاپیش رعایت انصاف را کرده باشید، دیگر مصالحه منصفانه نیست. باید نارضایتی‌تان را اعلام کنید. از اینکه طرف مقابل به شما بگوید ضایع، نترسید.

این کاری است که باید انجام دهید:

- ✓ دکمه‌ی مکث را بفشارید (فصل ۶)
- ✓ برای ارزیابی مصالحه‌ی پیشنهادی براساس دیگر اصول وقت بگذارید و
- ✓ توضیح دهید که این روشِ ظاهراً منصفانه چرا نتیجه نمی‌دهد.

اگر اوضاع‌تان طوری است که تصور می‌کنید این مصالحه عادلانه است، آن را بیان کنید و علت را نیز توضیح دهید. اگر رقم عادلانه است، دلیلش را ذکر کنید. حتماً مشخص کنید که رقم جایی در حد فاصل شما دو نفر است. اگر فقط بگویید: «بیایید مصالحه کنیم» و دیگر هیچ نگویید، از طرف مقابل دعوت کرده‌اید به مصالحه‌ای دیگر مابین پیشنهاد شما و شرایطِ اصلیِ خودش بازگردد. این روند ممکن است تا آنجا پیش برود که شما از خواسته‌هایتان دور بیفتید.

شرایط نامناسب

یک خروار مشکل، که تقصیر طرفِ مقابلِ مذاکره هم نیست، ممکن است مذاکره را از مسیر منحرف کند. در بیشتر مواقع، این موانع برای طرف مقابل هم به اندازه‌ی خود شما ناراحت‌کننده هستند. همیشه می‌شود دیگران را در یافتن راه‌حل شریک کرد، مگر اینکه رفع مشکل از حد و اندازه‌ی هر دوی شما بزرگ‌تر باشد.



بعضی اوقات این موانع، نه خود افراد بلکه ویژگی‌های خاص کار هستند.

- ✓ **کاغذ بازی:** تعداد فرم‌هایی که باید پر شوند آن‌قدر زیاد است که طرف کلافه می‌شود. درخواست‌های بیش از اندازه برای دونسخه‌ای کردنِ اطلاعات ممکن است شخص را چنان کلافه کند که عصبانی شود و تصمیم بگیرد معامله را با شخص دیگری انجام دهد.

  راه‌حل: پیش از رسیدن هر تعداد فرم که می‌توانید را پر کنید. کاغذبازی‌ها را سازمان دهید. با خود یک زیردستیِ گیره‌دار همراه داشته باشید تا امضا راحت انجام شود. امضا گرفتن روی فرم خالی، راه‌حل مناسبی برای مشکل نیست.

- ✓ **سیاست‌های مخفی:** این دستورات از شما ــ و نه از طرف مقابل ــ مخفی نگه داشته می‌شوند. آنچه نمی‌دانید ممکن است شما را ــ یا حداقل معامله‌تان را ــ نابود کند. اگر سیاست‌های شرکت برضد شما باشند، همه‌ی تشویق‌های عالم هم چیزی را عوض نخواهند کرد.

راه‌حل: تمرینات‌تان را انجام دهید. سؤال بپرسید. موقعیت را نادیده نگیرید. زمانی این مشـکل را تشـخیص می‌دهید که خیلی ساده متوجه می‌شوید هیچ پیشرفتی نمی‌کنید.

- ✓ **منابع و ابزار نامناسب:** اگر برای عقد قرارداد دست دراز کنید و قراردادی در کار نباشـد، این تأخیر مذاکره را دچار وقفه می‌کند. حتا اگر قرارداد در اختیارتان باشـد اما غلط‌های تایپی زیاد داشـته یا تاریخ آن گذشته باشد، غیرحرفه‌ای محسوب می‌شود و مذاکره به بن‌بست می‌خورد.

راه‌حل: قبلاً تمام مدارکی را که قصد دارید ارائه دهید کنترل کنید. حتا اگر لازم است برای بهتر شدن کار دست در جیب کنید؛ بهتر است کاری کنید که مدارکتان در بهترین وضعیت ممکن باشند. حق‌الزحمه‌ی شما و پیشرفت شغلی‌تان در خطر است. اگر مدارک به صورت فرم‌هایی است که شرکت تهیه می‌کند، پیش از شروع جلسه‌ی مذاکره، اصلاحات لازم را انجام دهید.

مانع نهایی ـ یک نفر انصراف می‌دهد

به نظر ما هیچ مانعی به اندازه‌ی انصراف یکی از طرفین از شرکت در مذاکره، مخاطره‌آمیز نیست. این مانع ممکن است آخرین مانع باشد. ضمن آنکه این موقعیت حساس مشکلش را در مورد سامان‌دهیِ دوباره‌ی امور برمی‌انگیزد. انصراف دادن ممکن است عبارت از معادل‌های جدیدی از قبیل کوبیدن گوشی تلفن روی دستگاه، یا ارسال یک فکس آتشین باشد که مؤکداً نشان می‌دهد مذاکره به پایان رسیده. واضح است مذاکرات تا زمانی که طرفین دوباره شروع به صحبت نکنند، خاتمه نخواهد یافت.

در این قسمت به سه شکل مختلف انصراف می‌پردازیم:

- ✓ طرف مقابل انصراف بدهد.
- ✓ کسـی دیگر که با طرف مذاکره‌ی شـما در حال مذاکره است (در رقابت با شما) همراه با او انصراف بدهد.
- ✓ شما انصراف بدهید.

اگر طرف دیگر منصرف شود

اگـر تصـور می‌کنید طرف دیگـر تندروی کـرده یا بـرای اثرگذاری بـر دیگران انصـراف داده، نترسـید از اینکه شـیرجه بروید و مانع رفتن او شـوید. مغازه‌داران

قرن‌ها است که با گرفتن بازوی مشتریانِ در حال خروج، به فروشی مختصر بسته کرده‌اند.

اگر حریف شما با خروج عجولانه از دفتر، کوبیدن گوشی تلفن روی دستگاه یا خودداری از پاسخ‌گویی به تلفن شما، قصد قطع هرگونه ارتباطی با شما را دارد، ممکن است نتوانید بلافاصله ارتباطی دوباره با او برقرار کنید. اگر آن شخص از دسترس خارج شود، از این فرصت به نفع خودتان استفاده کنید. ابتدا چارچوب‌هایتان را در نظر بگیرید (قسمت دوم). اطلاعاتی را که از شروع مذاکره به دست آورده‌اید، مرور کنید. اگر پس از تفکر در این مورد، به این نتیجه رسیدید که شروع دوباره‌ی مذاکره کاری عاقلانه است، این کار را بکنید. اجازه ندهید غرور مانعتان شود.

نکته

نکته‌ی مهم این است که به اهداف، نیازها و محدودیت‌های خودتان چشم بدوزید. اگر کاملاً آماده نیستید (فصل ۲) و یا در تعیین محدوده‌تان کوتاهی کرده‌اید (فصل ۴) موقعیت برای اینکه غرور یا وحشت، چهره‌ی کریه خود را نشان دهند فراهم می‌شود. از این وقفه‌ی پیش‌بینی‌نشده به‌عنوان دکمه‌ی مکث (فصل ۶) و برای ارزیابی و جمع‌آوری اطلاعات استفاده کنید.

زمان شکست در مذاکره، وقت مناسبی برای احساساتی شدن نیست؛ زمان، زمان حفظ آگاهانه‌ی منافع شخصی است. دتوکویل (Detoqueville)، محقق فرانسوی که روی زندگی جامعه‌ی امریکایی مطالعه می‌کرد، حفظ آگاهانه‌ی منافع شخصی را یکی از ویژگی‌های بارز ساختار اجتماعی و تجاری امریکا می‌دانست. این ویژگی را حفظ کنید. به آنچه در زندگی می‌خواهید زل بزنید. اگر برای رسیدن به اهداف فردی‌تان لازم است دوباره به اوضاع سامانی بدهید، غرورتان را کنار بگذارید و این کار را انجام دهید.

اگر طرف دیگر سینه‌خیز به طرف شما برگشت

اگر طرف مقابل با شما تماس گرفت، از ایجاد زمینه‌های جدید استقبال کنید؛ اگر او به طرف شما بازگشت، با احترام به هرچه می‌گوید گوش کنید. حتا اگر آن‌قدر که شما می‌خواهید جلو نیامد، حتماً از تمایل او به برداشتن اولین گام قدردانی کنید. تحت چنین شرایطی، کوچک‌ترین گام‌ها با تلاش بسیاری برداشته می‌شوند ــ و راهگشای توافق نهایی به حساب می‌آیند.

وقتی مذاکرات، جدی‌تر از قبل دوباره شروع می‌شوند روی این امر مکث نکنید که برای فراهم کردنِ امکانِ این شروعِ دوباره چه مشقتی کشیده‌اید. اکنون

وقت ابراز احساسات شدید یا تجلیل از خود نیست. فقط به کاری بپردازید که در دست دارید. از اینکه توانسته‌اید راهتان را از میان سختی‌ها پیدا کنید، خوشحال باشید.

اگر یکی از رقیبان جا بزند

اگر یکی از رقبایتان از پروژه جا زد، فوراً برای انعقاد قراردادتان اقدام کنید. معمولاً طرف دیگر مذاکره در این زمان کمی آسیب‌پذیر است، پس شما فرصت مناسبی دارید تا نتیجه‌ی مطلوبی را به دست بیاورید.

سعی کنید هرچه می‌توانید در مورد آخرین وقایع اطلاعات کسب کنید. معمولاً طرف مقابل بهترین منبع است. «چه اتفاقی افتاده؟» معمولاً بیشتر از آنچه نیاز دارید، به شما اطلاعات می‌رساند. گوش کنید. همدردی کنید، حتا اگر این شخص کمی غیرمنطقی عمل کرده باشد حامی خوبی برای حریف باشید که یکی از بهترین راه‌هایی است که می‌توانید معامله‌ی خودتان را منعقد کنید.

ضمنِ گوش دادن، سعی کنید دقیقاً بفهمید حریفتان به چه چیزی نیاز داشته که رقیبتان نتوانسته فراهم کند. بفهمید وقتی همه‌چیز خراب می‌شده طرفین چه می‌کردند. مطمئن شوید از اینکه طرف مقابل واقعاً مایل به انجام معامله با شما است و از پیشنهاد شما فقط به‌عنوان وسیله‌ای برای پایان مذاکره با نفر قبلی استفاده نمی‌کند. گوش دادن با مهربانی به‌جای پرسش سؤالات صریح، همه‌ی این اطلاعات را به دست شما می‌رسانند. سؤالات مستقیم، احساسی مانند استنطاق ایجاد می‌کنند.

دیگر منبع خبریِ مفید، حریفی است که ترک مذاکره کرده، گرچه این روش چندین خطر در پیش دارد. مهم‌ترین آن اینکه تماسِ شما ممکن است باعث شود او دوباره به بازی بازگردد. در این صورت، آن شخص بیشتر از کسی که آن‌طرف میز روبه‌روی شما نشسته، رقیبتان محسوب می‌شود. به علاوه، طرف مذاکره‌ی شما ممکن است دوست نداشته باشد شما با کسی که از مذاکره انصراف داده صمیمی شوید. مراقب استفاده از این روش باشید.



یادتان باشد در این موقعیت سرعت عمل به اندازه‌ی آمادگی کامل مهم است. برای ایجاد ارتباط سریع عمل کنید. سعی کنید تا آماده نشده‌اید بیشتر گوش دهید و کمتر صحبت کنید. پیشاپیش می‌دانید در این وضعیت چه می‌خواهید بکنید. اگر مقدور است پیشنهادی در محدوده‌ی مورد نظر آن شخص ارائه کنید. هرچه سریع‌تر معامله را تمام کنید.

اگر شما کسی باشید که مذاکره را ترک می‌کند

اگر (براساس آمادگی کامل و قضاوت صادقانه) تصمیم گرفته‌اید مذاکره‌ای را به پایان ببرید، پیام مخالف ارسال نکنید. صریحاً اعلام کنید تحت چه شرایطی می‌شود مذاکره را دوباره از سر گرفت. بعد بروید. به پشت سرتان نگاه نکنید و به هیچ شکل دیگری تردیدتان را نشان ندهید.

به پشت سر نگاه کردن طبیعی نیست. بدن انسان این‌گونه عمل نمی‌کند. پاها و صورت شما باید به یک سمت منعطف باشند. به علاوه، به پشت سر نگاه کردن ــ برای شما و حریفتان ــ گیج‌کننده است.

ترکِ مذاکره

هیچ‌وقت در حالت خشم، مذاکره را ترک نکنید. می‌دانیم وقتی خشمگین هستید زمانی است که می‌خواهید خروشان از اتاق بیرون بزنید یا گوشی تلفن را روی دستگاه بکوبید. با این خواستِ غریزی بجنگید.

پیش از ترک مذاکره برای تنفس، کمی به خودتان فضا بدهید. اگر پس از کمی فکر، بخواهید مذاکره را تمام کنید، این کار را طوری انجام دهید که به حسن شهرت شما در جامعه لطمه‌ای وارد نشود ــ خواه این جامعه خانواده یا شرکت یا شهرتان باشد. طوری این کار را انجام دهید که بتوانید با کسانی که حریف فعلی شما را دوست دارند و به او احترام می‌گذارند، کار کنید.



پیش از ترک مذاکره، گزارشی کوتاه بنویسید. گزارش را توصیه می‌کنیم، زیرا این روش به شما اجازه می‌دهد غلط‌های خود را اصلاح کنید. با این کار نگاهتان به موقعیت را به یاد خواهید داشت. اگر شما در مورد بحث خاصی اشتباه کرده باشید، دیدگاهتان نوشته شده و به‌راحتی قابل اصلاح است. در صورتی که طرف مقابل در مورد نکات خاصی به اشتباه افتاده باشد، این گزارش آن را مشخص می‌سازد. گزارش شما باید شامل موارد زیر باشد:

۱. موقعیتِ نهاییِ طرفِ مقابل را به‌طور خلاصه بنویسید.

فوق‌العاده دقیق بنویسید. این بخش را با عباراتی مثل «من می‌فهمم...» یا «تا آنجا که در خاطرم هست...» یا «اگر حرفتان را درست فهمیده باشم...» شروع کنید. در پایان این قسمت از «اگر این گفته موضع شما را خوب تشریح نمی‌کند، لطفاً اطلاع دهید.» استفاده کنید. چنین جملاتی به طرف مقابل امکان می‌دهد تغییر موضع دهد یا بدون آبروریزی یا بحث، اشتباه خود را اصلاح کند.

۲. موقعیت خود را به طور خلاصه بنویسید.

فوق‌العاده دقیق بنویسید. در اینجا نیز کلمات ملایم، امکانِ بازگشتی محترمانه را بـه طـرف مقابل می‌دهد. مثلاً: «در صورتی که ایـن نکته در طول مذاکرات واضح بیان نشده...» یا «متأسفم اگر این نکته در صحبت‌هایمان به اندازه‌ی این نامه وضوح نداشته...».

۳. در خصوص گاو نر و تلاش برای دوشیدن توضیح دهید.

اگر خیلی ساده باور دارید این معامله به دلیلِ تفاوتِ بسیارِ خواسته‌ها و نیازها امکان‌پذیر نیست، آن را ابراز کنید. هیچ‌کس را نباید سرزنش کرد. هر دو طرف می‌توانند بعدها در شرایط مساعدتری با هم همکاری کنند.

۴. هرگز طرف مقابل را سرزنش نکنید.

اگر مذاکره را رها می‌کنید، چون فکر می‌کنید طرف مقابل یک گونی سیب‌زمینی، خوک‌صفت و نخاله اســت، نوشتن این‌ها در نامه هیچ منفعتی ندارد. این گونی سیب‌زمینی ممکن است شــوهرخواهر یا عموزاده‌ای داشته باشد که در آینده بخواهید با او کار کنید. هرگز پل‌ها را پشت سر خراب نکنید ــ این پل‌ها به یک قوم و قبیله و نه فقط به یک فرد خدمت می‌کنند.

۵. یک یادداشت تشکر بفرستید.

همیشــه در نامه‌تان بابت وقت و توجهی که دریافت کرده‌اید، تشکر کنید. این حرکت آخر اقدامی درجه‌یک است.

۶. حرکت بعدی‌تان را کوتاه اعلام کنید.

این حرکت اختیاری است. جمله‌ای مانند «سعی می‌کنیم در جای دیگر کالایمان را بفروشیم» و یا «بهار سال آینده دوباره مبادرت به این کار می‌کنیم»، به این معنی است که شما انتخاب‌های دیگری هم دارید و به آن‌ها اقدام می‌کنید. البته حساسیت موقعیت ممکن است شما را به جمله‌ی «به کارمان ادامه می‌دهیم» و یا «درطول هفته‌های آینده به انتخاب‌های دیگرمان می‌پردازیم» محدود کنند.

ترک رابطه



ترک یک رابطه‌ی طولانی مشکل‌تر است. ترک ارتباطِ والد ـ فرزندی غیرممکن است. در زندگی مدرن، تلاش جدی برای بودن با خانواده‌ی اصلی حتا پس از سال‌ها جدایی، یک تلاش دائمی است. با این همه می‌توانید به‌طور موقت از مذاکراتی خاص فاصله

بگیرید و تصمیم بگیرید چه زمانی دوباره به آن اقدام کنید. به‌وضوح بگویید مذاکره را برای همیشه ترک نمی‌کنید.

این فصل را با داستان خودمان به پایان می‌بریم، زیرا این داستان مایه‌ی غرور ماست، و اهمیت همه‌ی مهارت‌های مذاکره را به‌خوبی نشان می‌دهد. داستانی که می‌خوانید خلاصه‌ی مهارت‌های مختلفی است که در این کتاب به آن‌ها پرداخته‌ایم.

فصل ۱۷

عقد قرارداد: پاداش بزرگ

در این فصل

- اتمام معامله
- دانستن اینکه چه زمان این کار را انجام دهیم
- فهمیدن اینکه چگونه این کار را انجام دهیم

این فصل در مورد لحظه‌ی پیروزی است، زمانی که همه‌چیز به سرانجام می‌رسد — وقتی معامله را به پایان می‌برید. بیشتر آدم‌ها عقد قرارداد را تنها پایانِ رضایت‌آمیزِ مذاکره می‌دانند. با این همه، مهم اســت بدانید که آیا قرارداد باید منعقد شود یا نه و اگر بله، این کار چگونه باید انجام شــود تا ضمانت اجرای آســان توافق‌نامه وجود داشته باشد. به این دلیل است که ما در فصل ۱۵ به مذاکره‌ی برد ـ برد و در فصل ۱۶ بــه انصراف از معامله پرداخته‌ایم. این فصل بــه مهارت‌ها و روش‌های عملیِ به پایان رساندنِ معامله می‌پردازد.

اگر می‌خواهید مذاکره‌کننده‌ی موفقی شوید، توافق، مهارتی است که باید جداگانه در خود پرورش بدهید و در هر قدم از راه، آن را به یاد داشته باشید. همه‌ی ما آدم‌هایی را می‌شناســیم که به نظر نمی‌آید بسته شدن یا نشدنِ قرارداد برایشان مهم باشد. آن‌ها در مهمانی‌های شام افراد خوشایندی هستند، اما ممکن است سر میز مذاکره انسان را آزار دهند. از این دست آدم‌ها نباشید. از اولین لحظات مذاکره، مهارت‌های پایان مذاکره را به کار ببندید.

عقد قرارداد یعنی چه؟

اگر می‌خواهید مذاکره‌کننده‌ی موفقی شوید، توافقْ مهارتی است که باید جداگانه در خود پرورش بدهید و در هر قدم از راه، آن را به یاد داشته باشید. همه‌ی ما افرادی را می‌شناســیم که به نظر نمی‌آید بسته شدن یا نشدنِ قرارداد برایشان مهم باشد.

آن‌ها در مهمانی‌های شام افراد خوشایندی هستند، اما ممکن است سر میز مذاکره انسان را آزار دهند. از این دست آدم‌ها نباشید. از اولین لحظات مذاکره، مهارت‌های پایان مذاکره را به کار ببندید.

این فصل به این منظور طراحی شده تا شما و حریفتان را به جایی بکشاند که هر دو احساس کنید قرار گذاشته شده و شما آماده‌ی عمل به مفاد توافق‌نامه هستید. این فصل برای کمک به شما طراحی شده تا بفهمید چه زمان مذاکره در مورد معامله را به پایان ببرید و به آن عمل کنید.

اگر به خودتان فرصت بدهید و درست قبل از اعلام رسمی پایان مذاکره، دکمه‌ی مکث (فصل ۶) را بفشارید، به احتمال بسیار هر معامله‌ای که انجام بدهید پابرجا خواهد ماند. یک لحظه مکث کنید و به کل توافق‌نامه نگاهی بیندازید. از اینکه در عمل به درد هر دوی شما می‌خورد مطمئن شوید. اگر دو هفته است که باران می‌بارد و هیچ‌گونه امیدی به قطع آن نیست، زیر بار رنگ‌کاری خانه در روز شنبه نروید. در حقیقت، اگر از شش مهارت اساسی که در ابتدای این کتاب روی کارت نوشته شده‌اند استفاده کنید، حتماً یک نفر سر میز مذاکره می‌فهمد چگونه معامله را تمام کند. اگر همه‌ی حاضران در جلسه استفاده از این اصول را بدانند، احتمال بیشتری وجود دارد که معامله را سریع‌تر به انجام برسانید.

درک قوانین

ارائه‌ی یک درس مختصر در مورد قانون قراردادها ابداً در حوزه‌ی عملکرد این کتاب نیست، اما شما باید چند نکته‌ی مهم را برای مذاکره در دنیای تجارت بدانید.

تعریف قانونی قرارداد

حفظ کنید

هیچ معامله‌ای تا وقتی طرفین بر سر کلیه‌ی نکاتِ موردِ مذاکره به توافق نرسیده‌اند به انجام نمی‌رسد مگر اینکه شما ترتیب دیگری را در نظر داشته باشید. این حقیقت در مورد قوانین ایالات متحده مصداق دارد و منجر به پیدایش عبارات کلیدی متعددی شده که احتمالاً شما آن‌ها را شنیده‌اید.

«تا تمام نشود تمام نمی‌شود».

«وقتی چک نقد شد قبول می‌کنم که کار تمام شده است».

با این همه، دانشـجویان مذاکره از اینکه وقتی بر سر همه‌ی موارد توافق کرده‌اند و فقط یک نقطه‌ی لاینحل باقی مانده، طرف مقابل شروع به عقب‌نشینی کند بسیار ناراحت می‌شوند.

به منظور برخورداری از یک قرارداد قابل‌اجرا باید روی چهار مطلب توافق کنید:

- ✓ آنچه به دست می‌آورید
- ✓ آنچه برای به دست آوردن آن از دست می‌دهید
- ✓ طول مدت قرارداد
- ✓ طرفین قرارداد

در مورد دیگر مسائل می‌توانید در طول مسیر کار کنید.

پیشنهادها و ضدپیشنهادها

یک تصور اشتباه این است که همیشه می‌شود پیشنهادی را قبول کنید. وقتی یک طرف پیشنهادی را ارائه می‌کند و شما پیشنهاد دیگری در مقابل آن طرح می‌کنید، قانون به این دادوستد به شکل دیگری نگاه می‌کند. قانون، این روند ساده را به دو گام جداگانه تقسیم می‌کند که یکی از آن‌ها به‌طور ضمنی طرح می‌شود. قانوناً شما پیشـنهاد اولیه را رد کرده‌اید و پیشنهاد جدید را روی میز مذاکره قرار داده‌اید. اگر یک پیشنهاد کتبی را دریافت کردید، می‌توانید روی آن بنویسید «پذیرفته شد» و معامله انجام شـده اسـت. اما وقتی پیشنهاد دیگری را در مقابل آن طرح می‌کنید، باید مراقب باشـید. طرف مقابل ممکن است به شـما «اجازه» دهد پیشنهاد قبلی را بپذیرید، اما مجبور نیسـت این کار را انجام دهد. شما قانوناً حق ندارید بخواهید پیشنهاد قبلی روی میز مذاکره باقی بماند.

قراردادهای کتبی در مقابل قراردادهای شفاهی

ساموئل گلدوین (Samuel Goldwyn) یک بار چنین گفت: «توافق شفاهی به اندازه‌ی یک برگ کاغذ هم ارزش ندارد.» در حقیقت، توافقات شفاهی معمولاً لازم‌الاجرا هستند. طبق قانون چند نوع از قراردادها باید مکتوب شوند، به‌عنوان مثال قراردادهای فروش زمین، قراردادهای کاری برای یک سال یا بیشتر و قراردادهایی که در زمینه‌ی حق طبع و نشر و تألیف و تصنیف سرمایه‌گذاری مالی را می‌طلبند. عموماً ضرورتی ندارد قراردادها کتبی باشـند. مشکل، ضمانت اجرای قرارداد شفاهی است. اگر کارتان به مجادله بکشد، مطمئن باشید شما و طرف مقابل، توافقتان را به شکل‌های متفاوتی به یاد خواهید آورد.

کاغذها ضامن توافق نیستند ــ افراد این کار را می‌کنند. هیچ قراردادی نمی‌تواند از شما در مقابل افرادی که می‌خواهند به شما بدی کنند، محافظت کند.

حمایت قانونی پیش از عقد قرارداد

حالا اگر یک یا هر دو طرف، پیش از امضای کامل قرارداد به اجرای مفاد آن اقدام کنند چه اتفاقی می‌افتد. اشکالی ندارد. بنابر اصول، هیچ دادگاهی کسی را که با حسن نیت عمل کرده محکوم نمی‌کند. نهایتاً بدترین حالت این است: آن کس که اقدام به انجام کار کرده ــ یعنی آنکه خانه را رنگ کرده یا جنس‌ها را تحویل داده ــ برای خدمات یا کالاهای ارائه‌شده نرخ منصفانه‌ی بازار را دریافت می‌کند. به این امر، پرداخت مطابق ارزش کار (quantum meritum) می‌گویند. (آخ ــ بالاخره این کار را کردم. یک جمله‌ی لاتین در کتاب وارد کردم. ویراستار عزیزمان حتماً آن را حذف می‌کند، اما یک راهی برای آوردن آن در کتاب پیدا کرده‌ام. اگر نتوانم یک‌کمی لاتین صحبت کنم، مدرک حقوقم به چه دردی می‌خورد؟)

انعقاد قرارداد در سراسر دنیا

زبان انگلیسی آن‌چنان به‌عنوان زبان تجارت جهانی پذیرفته شده که انتخاب زبان قرارداد در مذاکره مسئله‌ی مشکلی نیست. مذاکره‌کنندگان با دولت‌های دیگر باید با مسئله‌ی زبان کنار بیایند، اما امریکایی‌های معمولی به‌جز در موقعیت‌های خیلی عادی مجبور به این کار نیستند. انگلیسی، زبانِ رایجِ تجارتِ جهانی است.

گاهی یکی از طرفینِ مذاکره پیشنهاد می‌کند کار با دو زبان انجام شود: یعنی یک نسخه از قرارداد به زبان انگلیسی و یک نسخه به زبان طرف دیگر تهیه شود. خیلی به‌دنبال دوزبانه بودن قراردادِ مکتوب نباشید. موضوع به نظر بسیار ساده می‌آید اما ترجمه‌ها اغلب آن‌چنان متفاوت هستند که ممکن است بر سرِ مفهومِ دو نسخه بحث‌های بسیار صورت بگیرد. بدون مشکلات ناشی از دوزبانه بودن هم به اندازه‌ی کافی بحث و جدل در تفسیرات و تعبیرات وجود دارد.

موضوعِ انعقادِ معامله در نقاط مختلف دنیا شکل‌های متفاوت دارد. عدم آشنایی با آداب مذاکره در فرهنگی دیگر ممکن است باعثِ ایجادِ احساساتِ ناخوشایندی شود. بیشتر آدم‌ها نمی‌توانند بپذیرند که معامله را به شکلی جز روش آن‌ها هم می‌شود انجام داد. در اینجا ما سه روش اتمام یک معامله را در اطراف و اکناف دنیا ذکر می‌کنیم تا سه رسمِ بسیار متفاوتِ پایانِ کار را نمایش دهیم. هرکدام از آن‌ها

در فرهنگــی کاربرد دارد که آن روش خاص را برای اتمام معامله ایجاد کرده. وقتی بین فرهنگ‌ها مذاکره می‌کنید، باید مطمئن باشید روش آن‌ها را برای اتمام معامله درک می‌کنید.

ایالات متحده‌ی امریکا

در امریکا، جلسه‌ی بستن قرارداد بسیار رسمی برگزار می‌شود. با دست دادن یا حرکت تشــریفاتی دیگری به مباحثات پایان می‌دهند. بعد از آن نوبت عقد قرارداد اســت. مردم در ایالات متحده به منظور پیش‌بینی هرگونه پیشامد احتمالی، در نظر گرفتن حقوق، وظایف و تعهدات هر دو طرف، قراردادهای طولانی می‌نویسند.

در ایالات متحده، برای جلوگیری از ســردرگمی، حتا امور بدیهی را هم با جزئیات کافی و با تشریفات به پایان می‌رسانند. اینکه این تشریفات در امریکا (بیشتر از هر جای دیگری در دنیا) باعث ظهور این همه وکیل برای هر آدمی شده یا وکلا باعث ایجاد این تشریفات شده‌اند، داستان مرغ و تخم‌مرغ است. شهروندان ایالات متحده و وکلای آن‌ها بیشــتر از هر جای دیگر این ســیاره به نوشــتن قراردادهایی باز هم طولانی‌تر و مفصل‌تر مشغولند.

یک اجاره‌نامه‌ی تجاری برای یک دفترِ کارِ ســاده، ممکن اســت شامل سی صفحه نکات بدیهی از قبیل این باشد که اگر صاحب ملک به مدت یک هفته ساختمان را تعطیل کند، مستأجر مجبور به پرداخت کرایه نیست. در ضمن این اجاره‌نامه ذکر می‌کنند که اگر مستأجرِ دیگری هنگام اسباب‌کشی به مدت یک ساعت رفت‌وآمد در ســاختمان را مختل کرد یا اگر ساخت‌وســازی صورت گرفت که مخل آسایش مستأجران بود، چه برخوردی باید صورت بگیرد.



ایــن قراردادهای مفصل تا حدودی نتیجــه‌ی جنبه‌ی دیگری از زندگی در ایالات متحده است که باعث می‌شود مردمِ دیگر نقاطِ جهان دسته‌جمعی سرشان را تکان دهند ــ هجوم خســارت‌خواهی. امریکایی‌هــا این احتمال را در نظر می‌گیرند که هر موضوع ممکن اســت باعث دعوایی طولانی و پرخرج باشــد. بیشتر این دعاوی قانونی ممکن اســت بدون احتمال خطر برای مدعی شروع شوند. هرساله اجتماع جدیدی از وکلا با دســتمزد مشروط سر برمی‌آورند. زمانی که یک وکیل براساس دستمزد مشروط کاری را انجام می‌دهد، به این معنی است که آن وکیل براساس نرخ ساعتی از موکلش دستمزد نمی‌گیرد. در مقابل، درصدی از مبلغ تاوانی را که دادگاه به نفع موکلِ او ــ یعنی شــاکی ــ تعیین می‌کند به دســت می‌آورد و این در صورتی اســت که در دعوی برنده شــوند. به این دلیل که تنظیم پرونده‌ی یک دعوی بر این اســاس به معنی این است که شاکی چیزی را از دست نمی‌دهد، به

نفع شما است که اگر می‌خواهید مانع درگیری‌های دادگاهی درآینده شوید، تفسیر هیچ‌گونه نکته‌ی قانونی را به عهده‌ی حسن نیت یا عقل سلیم نگذارید.

در ایالات متحده قوانین بسیار سختی در خصوص ایجاد تغییر پس از عقد قرارداد حاکم است. باید تغییرات شفاهی را پیش از ثبت در قرارداد وارد کنید و قراردادهای کتبی را کتباً تغییر دهید.

بین‌المللی

اتمام معامله در فرهنگ‌های مختلف

وقتی آخرین خانه‌ام را می‌فروختم، مأمور معاملات املاک می‌خواست به دلیل هجوم روزافزون عرب‌ها به منطقه‌ی ما، خانه را به آن‌ها بفروشد. من می‌دانستم مردم خاورمیانه قراردادها را با حقایق جدید تطبیق می‌دهند و آن‌ها را اصلاح می‌کنند. همچنین به‌خوبی از رسم جدید امریکایی هم خبر داشتم؛ یعنی بررسی خانه به منظور پیدا کردن هرگونه مشکل. خانه‌ی کوچک من فوق‌العاده، اما قدیمی بود. می‌دانستم که بعد از بررسیِ منزل، خریدار خواستارِ مذاکره‌ی مجدد می‌شد و من این را نمی‌خواستم.

وقتی مسئولِ دفترِ مسکن، یک پیشنهاد فوریتی از طرف یک خریدار شرقی ارائه کرد، از تکنیکی استفاده کردم که در هر مذاکره مفید است. فکر کردم این کار برای ممانعت از مذاکره پیرامون قیمت مفید خواهد بود. من یک پیشنهاد خرید دیگر پیدا کردم. یعنی پیشنهاد اولیه را پذیرفتم مشروط بر اینکه سند مالکیت خانه ظرف ۴۵ روز منتقل شود. به‌جای اینکه ضرب‌الاجل تعیین‌شده طبق معمول تمدید شود، در صورتی که مذاکره قبل یا تا آن تاریخ به نتیجه نمی‌رسید، خانه به خریدار دوم فروخته می‌شد. برای خریدار دوم هم یک نوشته آماده کردم مبنی بر اینکه در صورتی که خریدار اول نمی‌توانست سند خانه را تا تاریخ تعیین‌شده منتقل کند، خریدار دوم با پرداخت بیعانه ــ که درصورت نخریدن خانه به او مسترد می‌شد ــ خانه را به دست می‌آورد.

به‌محض اینکه خریدار، گزارشِ بررسیِ خانه را با ملاحظات اجتناب‌ناپذیرش دریافت کرد، خواستار مذاکره‌ی مجدد شد. این کار مرا ناراحت نکرد، زیرا توقعش را داشتم. این رسم، بخشی از آداب فرهنگی افرادی بود که به‌عنوان خریدار انتخاب کرده بودم. وقتی ترفند خریدار دوم من کارگر شد، احساس واقعاً خوبی داشتم از اینکه مجبور نبودم در آن لحظه امتیاز قابل توجهی به او بدهم. او ناراحت بود و از عدم تمایل جدی من برای تجدید نظر روی موارد مورد توافق احساس غبن می‌کرد. او به آداب خاصی عادت داشت. از خوش‌شانسی من، من با آن آداب آشنا بودم و توانستم برنامه‌ای بریزم تا مانع از بروز اتفاقاتی شود که با منافع من منافات داشتند.

بالاخره او توانست شبی که ضرب‌الاجل به پایان می‌رسید، کسری‌اش را جبران کند. در دقیقه‌ی نود مشکلی جزئی در مورد گزارش وجود موریانه پیش آمد. برای رفع مشکل قبل از اتمام وقت

فرصت کافی نداشتم بنابراین مجبور شدم در این مورد گشاده‌دستی کنم. احساس کردم از دور قبلی مذاکره فضای کافی برای چانه زدن دارم و خریدار هم احساس کرد که کمی از فضایی را که از دست داده دوباره به دست آورده است؛ بنابراین هر دوی ما خوشحال بودیم. آگاهی نسبت به آداب هر دو فرهنگ واقعاً مانع از یک برخورد جدی فرهنگی شد. هرچه بیشتر بدانید طرف شما از کجا آمده، بسیار راحت‌تر به آنجا که می‌خواهید می‌رسید.

خاورمیانه

آن سوی طیف ایالات متحده، سنت صحرا قرار دارد. قول و قرار شفاهی و دست دادن، سنت‌های چندین قرن خاورمیانه هستند. شما مطابق اصول، معامله‌ای انجام می‌دهید و آن‌ها شروع به اجرای مفاد آن می‌کنند. اما با تغییر شرایط، صحبت‌های دیگری وسط می‌آید.

برای امریکایی‌ها این رسم ممکن است بسیار ناراحت‌کننده باشد. امریکایی‌ها تصور می‌کنند معامله تمام شده. عرب‌ها تصور می‌کنند طرفین می‌توانند در صورت تغییر شرایط با دریافتِ اطلاعاتِ جدید، دوباره معامله را بازبینی کنند.

در خاورمیانه، تقریباً هرگونه تغییری در شرایط، تجدید نظر در قرارها را توجیه می‌کند. به کاروان‌ها نگاه کنید و می‌توانید این را بهتر بفهمید. رئیس کاروان قرار است تعداد مشخصی فرش برای خریدار تهیه کند. او فرش‌ها را خریداری می‌کند و آن‌ها را می‌آورد. اما یکی از شترها در راه می‌میرد و فرش‌ها بیشتر از آنچه رئیس کاروان پیش‌بینی می‌کرد، خرج برمی‌دارد؛ بنابراین در مورد قیمت دوباره مذاکره می‌کند. امریکایی ها خشمگین می‌شوند. عرب‌ها براساس تغییر شرایط وارد مذاکره‌ی دیگری می‌شوند. راجع به همه‌ی موارد بحث نمی‌کنند؛ قیمت اصلی قبلاً تعیین شده. حالا دیگر کار مذاکره در مورد اصلاحات است.

ژاپن

پایان معامله در ژاپن، چیزی بین آداب عرب‌ها و امریکایی‌ها است. ژاپنی‌ها در مورد مذاکره پیرامون قراردادهای مکتوب، شامل موارد اصلی یک معامله، سابقه‌ی طولانی دارند؛ اما قراردادهایشان به اندازه‌ی قراردادهای امریکایی به جزئیات نمی‌پردازد. در صورت بروز تغییرات و لزوم ایجاد اصلاحات، فضای کافی برای ارتباط هر دو طرف وجود دارد.

بـه دلیل اینکه ژاپنی‌ها برای انجـام اصلاحات پس از عقد قرارداد فضایی را در نظر می‌گیرند، برای آن‌ها مهم اسـت که پیش از شروع صحبت‌های کاری طرف مقابل را بشناسند. در ایالات متحده رابطه‌ی بین مذاکره‌کنندگان اهمیت کمتری دارد، به همین دلیل قرارداد را هنگام امضا نهایی می‌کند.

چه زمان مناسب کار را تمام کنیم

مشخص اسـت معامله باید به‌موقع و تقریباً همیشه به انجام برسد. بعضی از آدم‌ها انگار نمی‌خواهند یا نیازی ندارند معامله‌ای را به انجام برسانند. مثل گاوهایی هستند که مشـغول نشخوارند. فقط با لذت به کارشـان ادامه می‌دهند، وقت را می‌کشند، و هرگز بحث‌ها را به نتیجه نمی‌رسـانند. اما می‌دانیم که به اتمام رسـاندنِ معامله، مهارتی جداگانه است.

حفظ کنید

وقتی برای مذاکره آماده می‌شوید، همان‌طور که به صحبت‌های طرف مقابل گوش می‌کنیـد و یا خودتـان صحبت می‌کنید، اتمام معاملـه را از ذهن دور ندارید. یک بخش کوچک از ذهن شـما باید روی مسئله‌ی پایان مذاکره متمرکز باشد ـــ روی رسـاندن مذاکره به یک راه‌حـل قابل‌قبول برای هر دو طـرف. اگر به ختم معامله به‌عنـوان یـک گام جداگانه در مذاکره نگاه کنید، بعید اسـت فرصت این کار را از دست بدهید.

نشستن بر سر میز مذاکره ممکن است بسیار ناراحت‌کننده باشد، پس از هر فرصت برای پایان معامله استفاده کنید. در اینجا لحظات مناسب را برای اتمام معامله ذکر می‌کنیم که خیلی مشخص و واضح هستند. آن‌ها را از دست ندهید.

- ✓ راه‌حلی قابل‌قبول روی میز مذاکره باشد.
- ✓ طرف مقابل مایل باشد معامله ختم شود.
- ✓ یک ضرب‌الاجل جدی نزدیک شود.
- ✓ همه‌ی اهدافِ مذاکره کسب شده باشند.
- ✓ انتخاب‌های بهتری داشته باشید.

تنها مشکل تهیه‌ی چنین فهرستی این است که شما ممکن است بخواهید منتظر لحظه‌ی مناسب بمانید. این امر خصوصاً زمانی صدق می‌کند که شما اساساً با تمام کردنِ معامله مشکل دارید. لحظه‌ی مناسب برای برداشتنِ اولین گام در جهتِ اتمامِ معامله زمانی است که برای اولین بار سر میز مذاکره می‌نشینید.



جمله‌ی تأکیدی ختم مذاکره را همیشه به یاد داشته باشید: تحقیقات جدیدی در مورد فروشندگان نشان داده که درصد کمی از فروش‌ها پس از تلاش اول انجام می‌شوند. بیشتر آن‌ها پس از حداقل سه بار تلاش برای دریافت درخواست خرید به نتیجه می‌رسند. سعی کنید هر مذاکره‌ای را در اولین فرصت به پایان ببرید و تا پیروز شدن به تلاشتان ادامه دهید.



اگر اتمام معامله برایتان مشکل است، عمداً سعی کنید مذاکره‌ی بعدی را زودتر از آنچه فکر می‌کنید امکان داشته باشد، به پایان ببرید. می‌بینید که ضرر نمی‌کنید و عملاً طرف مقابل به ضرورتِ پایانِ کار حساس شده. این کار را به بازی تبدیل کنید. تلاش‌هایتان را در جهت اتمام معامله طراحی کنید. هرچه بیشتر درک کنید که اتمام معامله مهارتِ جداگانه‌ای است که باید به سرعت و بیش از پیش بیاموزید، در امر اتمام معامله هم موفق‌تر خواهید بود.

چگونه کار را تمام کنیم

هدف این بخش این است که نشان دهیم پایان معامله چیزی نیست که رمز و رازی داشته باشد و خیلی تازه چگونگی آن را مشخص کنیم.



روش‌های مختلفِ ختمِ معامله را با یک دوست یا یکی از اعضای خانواده تمرین کنید. این روش‌ها هرچه طبیعی‌تر بر زبانتان جاری شوند، کارتان در شرایط واقعی آسان‌تر خواهد بود. نقش بازی کنید. یک موقعیت مذاکراتی را برای یک دوست تشریح کنید و بعد از او بخواهید با موانع طرح‌شده در این بخش با شما مقابله کند.

عامل پایان کار

بیشتر نمایشگاه‌های اتومبیل‌های مستعمل، شخصی را برای بستن معاملات در اختیار دارند. ممکن است با کسی برخورد کرده باشید که به‌جای بستن معامله، شما را به «مدیر» معرفی می‌کند. اهالی صنعت اتومبیل به این شخص عامل می‌گویند.

افرادی که در زندگی خصوصی‌شان یکسره مشغول حل مشکلات هستند، انسان‌هایی سازگار و همراه به حساب می‌آیند. بر سر میز مذاکره آن‌ها را افراد برجسته‌ای می‌دانند. وقتی مذاکره‌کننده برای مشکلی که در یک مذاکره‌ی به‌اصطلاح مشکل پیش می‌آید راه‌حلی پیدا می‌کند، همه او را ستایش می‌کنند.

در محل کار

نه بگویید ــ اما تمامش کنید

خیلی وقت پیش فهمیدم که از عدم پذیرش نفرت دارم. زمانی در زندگی‌ام، شغل فروش تلفن داشتم. هربار درخواستم رد می‌شد به طرف ماشین فروش خوراکی که در آخر راهرو بود می‌رفتم و یک شیرینی می‌خریدم.[1] بعد از دو هفته و سه و نیم کیلو اضافه، دیگر نتوانستم دکمه‌ام را ببندم. کارم را رها کردم.

سال‌ها بعد، درحالی که تلفنی دروس آموزشی‌ام را می‌فروختم، در مقابل کلمه‌ی «نه» به‌عنوان حرف آخر همان احساس مقاومت را داشتم. احساس می کردم از جمله‌ی «باید دوباره به آن فکر کنم» احساس رضایت بیشتری کسب می کنم. ترجیح می‌دادم بلاتکلیفی آن‌ها را بپذیرم تا با کلمه‌ی «نه» معامله را به هم بزنم. یک خروار پرونده‌ی نیمه کاره (با ارتفاعی حدود پانزده سانت و نیم) از کسانی داشتم که احتمال داشت به خدماتم به‌عنوان مربی مدیریت نیاز داشته باشند. پول زیادی صرف پیگیری کار این افراد می کردم تا فقط بشنوم «شاید ــ دو ماه دیگر به من زنگ بزنید»، و من کلی خوشحال می‌شدم. اما تعداد کمی از این پاسخ‌ها ارزش داشتند؛ می آمدند و می‌رفتند. بیشترشان فقط برایم هزینه داشتند. به بعضی از آن‌ها بیشتر از دو سال تلفن می کردم!

وقت آن بود که به مشاورم تلفن کنم. من به کار آن‌ها اعتقاد دارم. هر کس باید یک مشاور داشته باشد و خودش هم یکی از آن‌ها باشد. مشاور کسی است که مورد احترام شما است و بیشتر از شما می‌داند و مایل است لحظه‌ای از برنامه‌ی شلوغش را صرف کند و درس‌هایی را که در مدرسه‌ی تجربه‌ها و سختی‌ها آموخته‌است با شما شریک شود. آن میلر (Anne Miller)، برگزار کننده‌ی سمینار سخنران حرفه‌ای در زمینه‌ی ارتباطات و فروش که ساکن نیویورک است، چند پیراهن بیشتر از من در این کار پاره کرده. او بسیار موفق است و یکی از کسانی است که به من گفت برای خودم کار کنم. به او تلفن کردم.

پیشنهاد او این بود: برای آخرین بار به لیست انتظار پرونده‌هایت تلفن کن و به آن‌ها بگو این آخرین تماس تو است. بعد از یک صحبت مختصر اولیه بگو: «دارم پرونده‌هایم را تصفیه می کنم و بعضی از آن‌ها را می‌بندم. بیشتر از یک سال است که داریم صحبت می کنیم و من هنوز برای کارکنان شما یک برنامه‌ی آموزشی تنظیم نکرده‌ام. این آخرین تماس من با شما است. واقعاً، احتمال اینکه بخواهید برای شما کار کنم و افرادتان را آموزش بدهم چقدر است؟»

و بعد گوش دادم. نتیجه فوق‌العاده بود. حدود یک سوم آن‌ها گفتند که فکر نمی کرده‌اند شانسی وجود داشته باشد ــ مدیر ارشد فکر نمی کرد بدون بودجه امکان آموزش وجود داشته باشد و این، تمام حقیقتی بود که من برای خودداری از اتلاف وقت و پولم برای تماس با مشتریان به‌دردنخور، نیاز داشتم بدانم. یک سوم دیگر همان جا قرارهای بعدی را گذاشتند تا برای استخدام من وارد مذاکره شوند. و یک سوم دیگر مرا قانع کردند که ادامه دهم و قضیه را دنبال کنم که خود من هم، حالا که پرونده‌های نیمه کاره‌ام کمتر از سه سانت بلندی داشت، همین را می‌خواستم. چه احساس خوبی دارد پایان یک معامله حتا اگر با یک «نه» به پایان برسد.

بنابراین اهل عمل باشید و بخواهید که تصمیم بگیرند.

۱. خصوصاً در فرهنگ امریکایی، خوردن شیرینی عملی است نشان‌دهنده‌ی اضطراب.

- ✓ تصمیم‌گیرنده‌ی ضعیف گیر می‌افتد. ختم‌کننده‌ی توانمند ظاهراً همیشه راه‌حلی پیدا می‌کند. ممکن است روشش، روش نابی نباشد، اما به نتیجه‌ی مطلوب منجر می‌شود.
- ✓ ختم‌کننده‌های توانمند عموماً افرادی هستند که کار را به موقع تمام می‌کنند. ختم‌کننده‌های ضعیف غالباً به معنی واقعی کلمه طفره می‌روند.
- ✓ وقتی معامله‌ای به پایان می‌رسد، ختم‌کننده‌ی خبره شاد می‌شود. افرادی که در این کار ضعیف هستند، وقتی پروژه به پایان می‌رسد احساس غبن می‌کنند.

ختم‌کنندگان خوب غالباً باهوش و زیرک هستند، اما ضرورتی ندارد این‌چنین باشند. فقط باید آن‌قدر به خود اعتماد داشته باشند تا به‌دنبال اهداف و محدوده‌هایی که هنگامِ برنامه‌ریزیِ مذاکره برای خود تعیین کرده بودند، حرکت کنند. آن‌ها خود را افرادی مؤثر می‌دانند. برای ختم‌کننده‌ی خوب، ایجاد رضایت عمومی در جایی که توافقی وجود ندارد سرگرمی لذت‌بخش و برای ختم‌کننده‌ی بد تلاشی سخت است. هرکدام از این ویژگی‌ها نتیجه‌ی مهارت‌های آموزش‌داده‌شده در این کتاب هستند. همه‌ی آدم‌ها، هنگام تولد، در مذاکره موفق هستند: برای غذا، پوشک خشک و حتا یک آروغ خوب. به مرور زمان، زندگی بعضی از آدم‌ها را فرسوده می‌کند. زندگی‌تان را پس بگیرید. با استفاده‌ی گام به گام از روش‌های این کتاب برای به دست آوردن آنچه می‌خواهید از راه صحیح اقدام کنید.

برای پایان معامله فقط به این سه روش نیاز دارید

همه‌ی مردم کشور، ظاهراً به‌دنبال یک پایان بی‌عیب و نقص هستند — پایان موفقیت‌آمیز. در سمینارهایمان وقتی به اینجا می‌رسیم آدم‌ها دنبال مداد می‌گردند. کاغذ سفید پیدا می‌کنند. کلاس گوش به زنگ می‌شود. راز بزرگ این است: سه راه فروش موفق و یا پایان خوش برای مذاکره این است: «بطلبید، بطلبید و بطلبید».

همیشه وقتی اولین استراتژیِ ختمِ معامله را اعلام می‌کنیم، شاگردان روی کاغذشان کلمه‌ی «بطلبید» را می‌نویسند. وقتی دومین استراتژی را اعلام می‌کنیم، بعضی از آن‌ها لبخندی می‌زنند و دیگر نمی‌نویسند. تعدادی اندک سومین «بطلبید» را هم می‌نویسند. آن‌ها مطلب را دریافته‌اند. لبخندی روی صورت‌هایشان پخش می‌شود، زیرا حکمتِ قرن‌ها و نه رازی جدید و تکنولوژیک را دریافته‌اند.

مهم نیست کامپیوترتان چقدر قدرتمند است، محدوده‌ی عملکرد تلفن همراهتان چقدر وسیع است، یا سیستم ردیابی‌تان چقدر قوی است، شما هنوز هم برای دریافت سفارش یا پایان معامله‌تان به یک راه نیاز دارید: اینکه ببینید آیا طرف مقابلتان با شرایط فعلی موافقت می‌کند یا نه. اگر درخواست تعهد از او برایتان مشکل است، این سؤال را از او بپرسید.

از خوش‌شانسیِ انبوهِ افرادی که به سمینارها می‌آیند، این ملت هنوز در جست‌وجوی یک پاسخ ساده برای معمای پایان معامله است. تا آن زمان از یک روش قدیمی برای کسب موفقیت استفاده کنید: آن را بخواهید. به جهنم که باید در این مورد اصرار کنید. هیچ‌چیز کمتر از درخواستی سازمان‌یافته و مداوم به ختم هیچ مذاکره‌ای منجر نخواهد شد. این اتفاق به خودی خود نمی‌افتد.



در محل کار، پایان معامله‌ای کاری بارها اتفاق می‌افتد. شکلی دیگر از «بطلبید، بطلبید و بطلبید» این است: «دوباره و دوباره و دوباره معامله را ختم کنید.» فرض کنید پروژه‌ای فوق‌العاده به شما محول شده و بعد این پروژه به دلیل تغییر مدیریت، جابه‌جایی اولویت‌ها و یا تعدیل نیروی انسانی (کلمه‌ای جدید و مناسب‌تر برای کم کردن تعداد افراد) بایگانی می‌شود: تمام تلاش‌های سخت شما بر باد می‌رود و شما از آن قدردانی که شایسته‌اش هستید محروم می‌شوید. در تلاش برای زنده نگه داشتن پروژه، نقشه را دوباره به قدرت‌هایی که جدیداً ظهور کرده‌اند ارائه کنید. به آن به‌عنوان یک کار جدید نگاه کنید. تمام دلایلی را که در ابتدا، گرفتن پروژه را برای شما ممکن کردند به یاد بیاورید و با چنگ زدن به آن‌ها دوباره شروع کنید. افراد مستقل باید پروژه‌های اصلی را دوباره به مشتری بفروشند؛ مخصوصاً اگر قرار باشد مشتری در سرمایه‌گذاری اولیه شرکت کند. اگر پروژه بایگانی شد مطمئن شوید که همه‌ی دارونداراتان را صرف آن کار نکرده باشید. این اولویت باید فقط یکی از چند اولویتِ تعدیل‌شده‌ی شما در کارتان باشد تا به ورشکستگیِ احساسی یا مالی دچار نشوید.

استفاده از حلقه‌های اتصال برای اتمام معامله

حلقه‌های زنجیر وسیله‌ای فوق‌العاده برای کمک به اتمام معامله در زمانی است که امید هیچ‌گونه بازخوردی در آخرین نقطه‌ی مذاکره نمی‌رود. حلقه‌ی زنجیر خیلی ساده به این معنی است که شما امتیاز درخواستی را به چیزی که خودتان می‌خواهید متصل کنید، تا بتوان معامله را تمام کرد.

در اینجا نوع موقعیتی را می‌بینید که مناسب استفاده از استراتژی اتصال است:

- ✓ افراد طرف مقابل، درخواستِ نهایی‌شان را ارائه می‌کنند. دیگر نمی‌توانند پیش‌تر بروند. نمی‌توانند بیشتر از آنچه تابه‌حال داده‌اند، بدهند.
- ✓ شما نباید جا بزنید، چون به نفع شما نخواهد بود. اگر امتیازی بدهید به اندازه‌ی کافی برای پایان معامله انگیزه نخواهید داشت.

پس این کار را انجام می‌دهید:

۱. **مکث می‌کنید.**

مطمئن شوید طرف مقابل کلک نمی‌زند، بلکه واقعاً نمی‌تواند از این نقطه فراتر برود.

۲. **به کل این معامله نگاهی بیندازید، ببینید کجا هرچه می‌خواسته‌اید به دست نیاورده‌اید یا موردی را پیدا کنید که بتواند در ایجاد تعادل در معامله به نفع شما عمل کند.**

۳. **این مورد را به امتیازی که طرف مقابل از شما می‌خواهد اتصال دهید.**

اگر آن‌ها با خواسته‌ی شما در گام ۲ موافقت کردند با دادن امتیاز، با موضوع مورد بحث موافقت کنید. ممکن است آنچه به درخواست آن‌ها اتصال می‌دهید قبلاً طرح نشده باشد، اما این اتصال هم قابل‌قبول به نظر بیاید.

در اینجا چند مثال از حلقه‌های اتصال را در پاسخ به برخی اعتراضات می‌بینید.

اعتراض: «ما نمی‌توانیم سال بعد به این شخص بیشتر از صدهزار دلار پرداخت کنیم.»

اتصال: «اگر با مبلغ یک صد و ده هزار دلار موافقت کنید، شاید موکل من هم با یک قرارداد دوساله توافق کند.»

اعتراض: «امکان ندارد ما لوله‌های سربی را از کسی به‌جز» جو «بخریم.»

اتصال: «شاید ما بتوانیم نیمی از لوله‌های سربیِ شما را تأمین کنیم تا شما هم بتوانید ضمن اینکه تولیدات ما را امتحان می‌کنید، از جو هم خرید کنید.»

اعتراض: «دستمزد روزانه‌ی شما برای یک سخنرانی یک ساعته خیلی بالا است، حتا اگر محل برگزاری کنفرانس خارج از شهر باشد.»

اتصال: «شاید بتوانم بعدازظهرها هم سمیناری برگزار کنم تا شما احساس نکنید پولتان هدر رفته.»

ایــن حلقه‌های اتصــال، ابــزار قدرتمندی بــرای پایــان دادن به مذاکــره‌ی راکد هســتند. در اینجا چنــد جمله را می‌بینید کــه اغلب به‌عنوان مقدمــه‌ی این کار استفاده می‌شوند.

«خوب، شاید بد نباشد دوباره به بعضی مسائل نگاهی بیندازیم.»

«خوب، شاید بشود اینجا کاری کرد.»

«بذار بگم چه‌کار می‌خوام بکنم.»

اتصال یکی از آن ابزارهایی اســت که به شــما احساس مذاکره‌کننده‌ی درجه‌یک را می‌دهد، زیرا در حل یک مشــکل واقعی به شما کمک می‌کند. هیچ‌کدام از طرفین نمی‌توانند روی نقطه‌ی مورد بحث به توافق برســند، پس شــما راهی برای مذاکره پیدا می‌کنید. دفعه‌ی بعد که خود را در یک وضعیت دشوار دیدید از این حلقه‌های اتصال به‌عنوان راهی برای خروج استفاده کنید.

موانع بر سر راه اتمام معامله

اگر تمام کردن معامله برایتان مشکل است، سؤال واقعی احتمالاً این نیست که «چطور ایــن کار را انجام دهم؟» بلکه «چرا به‌جای انجام کار، دارم دست‌دســت می‌کنم؟» پرسیدن این سؤال به‌خودی‌خود به اندیشیدن در مورد پاسخ آن کمک می‌کند.

کســانی که با اتمام مذاکره یا معامله مشــکل دارند، احتمالاً در مورد روند کار دچار ترس یا دودلی شده‌اند. معمول‌ترین ترس‌ها این‌ها هستند:

- ✓ لحظه‌ی ختم مذاکره، لحظه‌ی خاصی اســت کــه در آن منتقد درونی‌تان می‌گوید: «موقعِ گرفتنِ سفارش گند زدی.»
- ✓ ختم مذاکره همچنین به دلیل اینکه شــروعِ تعهد اســت، ترسناک به نظر می‌رسد. جامعه‌ی امریکایی از تعهد بسیار می‌ترسد.
- ✓ ختم مذاکره، این مرحله از فعالیت را به پایان می‌برد.

حفظ کنید

کلید واقعی موفقیت برای شــما ممکن اســت راه‌حل دور از دسترس نباشد. ممکن اســت موانع ذهنی و شخصی خود شما در مورد پایان معامله باشد. خیلی از آدم‌ها این موانع را دارند. تمام تلاش خود را برای رفع آن بکنید. حتماً این ذهنیت را حفظ کنیــد که طرف مقابل برای اتمام معاملــه، مانعی ذهنی دارد که در پس اعتراضات انجام‌شده ناگفته مانده.

غلبه بر اعتراضات

اصطلاح اعتراض را معمولاً در مذاکرات حرفه‌ایِ تجاری استفاده می‌کنند. فروشندگان در تمام دنیا می‌خواهند بدانند چطور می‌شود با این اعتراضات مواجه شد و بر آن‌ها غلبه کرد. آن‌ها به‌دنبال پاسخی برای دو اعتراض بسیار رایج هستند: نرخ و کالا.

وقتی کسی مستقیماً به پیشنهاد شما اعتراض می‌کند، در اصل یک فرصت ایجاد می‌شود! این فرصت که مانعی دیگر را از سر راه بردارید. هر مانعی که از سر راهتان بردارید شما را یک قدم به هدف‌تان که تمام کردن معامله است نزدیک‌تر می‌کند. اعتراضی ـ که صادقانه ابراز شده ـ راهی دیگر است برای دعوت شما به برآوردن خواسته‌ای دیگر یا رفعِ نیازی که در اولین سخنانتان به آن‌ها اشاره نکرده بودید.

پاسخ‌گویی به اعتراضات، بخش سرگرم‌کننده‌ی مذاکره است. باید از تخیل‌تان استفاده کنید. باید به خزانه‌ی اطلاعات خود مراجعه کنید و به یک پاسخ برسید. در رویارویی با اعتراضات است که باید خود را نشان دهید و در اینجا است که آمادگی‌تان واقعاً به درد می‌خورد.

استفاده از پرسش برای رسیدن به هدف

وقتی سعی می‌کنید معامله‌ای را تمام کنید و با اعتراض مواجه می‌شوید، بهترین دوست‌تان «سؤال» است. برای پیدا کردن پاسخ‌های سؤالات زیر، کم‌کم جست‌وجو کنید:

- ✓ آیا اعتراض طرح‌شده واقعاً همان چیزی است که طرف مقابل را آزار می‌دهد؟
- ✓ اگر این معامله سر نگیرد طرف مقابل چه خواهد کرد؟ انتخاب دیگرش چیست؟
- ✓ آیا می‌توانید به آن پاسخ مثبت بدهید یا آن را رد می‌کنید؟

مسئله‌ی غامض این است که نمی‌توانید این سؤالات را مستقیماً بپرسید. باید غیرمستقیم به‌دنبال اطلاعات بگردید. باید پاسخ را بیرون بکشید. مثلاً به اولین سؤال بالا نگاه کنید. معمولاً نمی‌شود گفت: «بگو ببینم از چی ناراحتی؟» باید کاری کنید که هم خودتان و هم طرف مقابل آرام بگیرید تا به سرچشمه‌ی مشکل برسید. چند روش برای بیرون کشیدن اطلاعات را در اینجا می‌بینید (هرکدام از سؤالات شکلی دیگر از موضوع است).

- ✓ اگر سر این موضوع (مثلاً قیمت) به توافق برسیم، می‌توانیم معامله را امروز تمام کنیم؟ (اگر نه، می‌فهمید چیز دیگری او را آزار می‌دهد.)
- ✓ چطور است که... ؟ یک راه کاملاً جدید را پیشنهاد کنید. از حلقه‌ی اتصال برای حل مشکل استفاده کنید (اگر مؤثر بود می‌فهمید به آنچه طرف مقابل را آزار می‌داده دست پیدا کرده‌اید).
- ✓ در وضعیتی آرمانی و کامل، این معامله را چطور می‌دیدی؟

شـــما هنوز حال مذاکره هستید، پس پیشـــرفت کرده‌اید. پاسخ‌های سه سؤال آخر می‌توانند هرگونه اطلاعاتی را که نیاز دارید به شما بدهد ــ اطلاعاتی که نمی‌توانستید مستقیماً درخواست کنید.

بازگشت به آغاز

آدم‌ها معمولاً از عبارت «برگشـــتیم ســـر جای اول»، وقتی اســـتفاده می‌کنند که هدفی یا خواســـته‌ای از دســـت می‌رود. اگر به مانع سختی بربخورید، ممکن است شـــانه‌هایتان را بالا بیندازید و با دلشکستگی بگویید «خوب، گمان کنم برگشتیم ســـر جای اول». دفعه‌ی بعد که این اتفاق افتـــاد، به خودتان گوش کنید و به یاد این کتاب بیفتید. همین حالا پند بزرگی به خودتان داده‌اید. مشکل این است که بیشـــتر مردم متوجه این پندهای بزرگ نمی‌شوند؛ حتا اگر این سخنان حکیمانه را از خودشان بشنوند!



«سر جای اول» در مذاکره همان آمادگی است. قسمت اول این کتاب به‌طور گسترده‌ای به موضوع آمادگی پرداخته. اگر مشکلی با فلان اعتراض دارید یا نمی‌توانید معامله را تمام کنید، پاسخ تقریباً همیشه در قسمت اول کتاب مخفی شده. یکی از موارد زیر به دردتان می‌خورد:

- ✓ از فردی که طرف مذاکره‌تان اســـت، اطلاعات بیشتر نیاز دارید ــ شاید با شخص مناسبی صحبت نمی‌کنید.
- ✓ از شرکت یا محصول خودتان، اطلاعات بیشتری نیاز دارید. به‌عنوان مثال، از ویژگی‌های برجسته‌ای که شایسته‌ی تأکید بیشتر هستند بی‌خبرید.
- ✓ باید از رقبایتان بیشـــتر بدانید. طرف مقابل دقیقاً چه انتخاب‌های دیگری دارد.
- ✓ شاید، فقط شاید، شما اصلاً نمی‌بایست در این مذاکره حاضر می‌شدید، زیرا این معامله با اهدافِ کلیِ شغلی یا زندگی شما هم‌خوانی ندارند.

تفاوت بین مذاکره‌کننده‌ی بسیار موفق و دیگران در کارهایی اساسی است که او پیش از شروع مذاکره انجام می‌دهد. ای کاش واقعاً یک راه‌حل سریع، یک چوبدست جادویی، یا راهی مطمئن برای پیشرفت در زندگی وجود داشت. متأسفانه، هیچ عاملی به‌اندازه‌ی آمادگی به تنهایی ضامنِ مستقیمِ موفقیت در مذاکرات فردی و همین‌طور در زندگی نیست.

پس از سمینارهای بسیار، متوجه شده‌ایم که پرسش و پاسخِ انتهاییِ جلسات، به اولین عنوانِ طرح‌شده، یعنی آمادگیِ مناسب ارتباط دارد. این امر خصوصاً در مورد گروه‌های فروش صدق می‌کند که آدم‌هایش به‌دنبال پایانی سریع و آن عبارت خاص هستند که حلال مشکلات است. هیچ‌چیز مثل یک خواب خوب شبانه نمی‌چسبد ــ وقتی تمام شب را برای آماده شدن کار کرده باشید.

ختم کلام در خانواده

والدین، شغلی مهم و مبارزه‌ای باارزش بر عهده دارند. والدین، در مقام الگوهایی مثبت، معیارهای انضباطی ثابت و درست را ایجاد می‌کنند، و این قوانین، ارزش‌ها، اخلاقیات و رفتارهای مناسب را با عشق و محبت اعمال می‌کنند.

تعریف این صفات ساده است، اما والد خوب بودن مستلزم برداشتن تمام گام‌های موجود در این کتاب است. به نتیجه رسیدن با بچه‌ها، یعنی اینکه در مورد عواقب شکستن قوانین یا معیارهای رفتاریِ مورد انتظار، واضح و صریح باشیم. ابتدا، معیارها باید به‌وضوح مقرر شده باشند.



هنگام تصمیم‌گیری در مورد قوانین و معیارهای رفتاری، خوب است جلسات خانوادگی دائمی داشته باشیم. در طول هفته مشکلات و درگیری‌های ایجادشده را روی برگه‌ی مربوط به جلسه روی یخچال یا تخته‌ی اعلانات در همان نزدیکی بنویسید.

هدف از تشکیل جلسات، حل مشکلات است. همه در آن شرکت می‌کنند و حق اظهار نظر در مورد راه‌حل‌ها را دارند. در مورد معیارهای رفتاری و نحوه‌ی انجام کار با هم تصمیم بگیرید. می‌توان این تصمیمات را به‌عنوان قوانین خانواده ثبت کرد.



در خانه، به نتیجه رسیدن با فرزندانتان مهارتی است که باید دائماً آن را تمرین کنید. افراد بالغ در برخورد با بی‌ثباتی‌ها آمادگی بیشتری دارند. بچه‌ها باید جایگاه خود را بشناسند ــ آن‌ها در لحظه زندگی می‌کنند. وقتی همه‌ی مهارت‌ها را کاملاً آموختید و بچه‌ها فهمیدند از آن‌ها چه انتظاراتی دارید، به‌عنوان پایان مذاکره مطمئن

شوید که آن‌ها راه‌حل را دریافته‌اند. تشویق‌شان کنید تا پس از حل مشکل و یا پس از رسیدن به آنچه می‌خواسته‌اند و یا محروم شدن از آن، احساسشان را با کلمات خود بیان کنند.



مراقب باشید شرایطی را ایجاد نکنید که یکی از افراد خانواده از نتیجه‌ی جلسه برداشتِ اشتباهی پیدا کند. مثلاً، نوجوان شما واقعاً می‌خواهد همه‌ی شبِ جشنِ پایانِ سالِ دبیرستان را بیرون از خانه بماند. والدین مردد هستند. پدر می‌گوید: «فکر می‌کنم خوش بگذره، یادم هست خودم هم همین کار را کردم». نوجوان این را به حساب بله گذاشته و به‌سراغ مادر می‌رود که می‌گوید «تا ببینم». نوجوان پیش می‌رود و همه‌ی برنامه‌هایش را می‌ریزد، اینکه در خانه‌ی دوستش لباس عوض کند، قول می‌دهد دوستانش را با اتومبیل به مقصد برساند و همین‌طور صبحانه را در خانه‌ی دوست دیگری صرف کند.

نوجوان، غرق در رؤیاهای نشاط‌آور، تصور می‌کند همه‌ی این برنامه‌ریزی‌ها به معنی پایان مذاکره با والدین بوده. وقتی والدین بالاخره عملیات طراحی‌شده را بررسی می‌کنند و جای نظارتِ یک بزرگ‌تر را خالی می‌بینند؛ مادر می‌گوید نه و پدر از او حمایت می‌کند. در اینجا انقلاب احساسی رخ می‌دهد. حالا دیگر بسیاری از دوستان جوان به زحمت می‌افتند، و پدر و مادر در موقعیتی ضعیف هستند ــ ممکن است به نقض توافق متهم شوند (توافقی که درواقع هیچ وقت صورت نگرفته). لازم است والدین هنگام به نتیجه رسیدن با فرزندانش با دقت مسائل را دنبال کنند تا هیچ گونه نتیجه‌گیری اشتباهی صورت نگیرد. همیشه در مورد این که به چه مرحله از تصمیم‌گیری رسیده‌اید شفاف باشید؛ حتا اگر به‌وضوح می‌گویید: «هنوز مطمئن نیستم؛ هیچ برنامه‌ای نریز».

وقتی به نتیجه رسیدید

مذاکره به پایان رسیده و قرارداد امضا شده. مشتری خوشحال است. همه به شما تبریک می‌گویند. جزئیات اداری کار هنوز تمام نشده، اما کار شما تمام است ــ تقریباً.

به نفع معامله و خود شما است که دو کار دیگر را انجام دهید:

- ✓ کل روند کار را بازبینی کنید. پس از گذشت زمانی اندک، دوباره به مذاکره فکر کنید و ببینید به چه روش دیگری می‌توانستید عمل کنید. به عواقب انتخاب‌های متفاوت‌تان فکر کنید. از خودآزاری صحبت نمی‌کنیم؛ از بازنگریِ آرامِ کلِ جریانِ مذاکره صحبت می‌کنیم که در آن انتخاب‌های دیگری را

هم در ذهن مرور می‌کنید که ممکن بود داشــته باشــید. این کار، بازبینی نهایی است، پس از آنکه از زمان و مکان مذاکره‌ی تمام‌شده فاصله گرفتید. این کار خصوصاً در مذاکره‌ی موفق لازم اســت، زیرا شما هیچ‌گونه شک یا سرزنشی به خود ندارید.

✓ هر کار می‌توانید بکنید تا مطمئن شوید به مفاد قرارداد به شکلی صادقانه، از روی اصول اخلاقی و سروقت عمل می‌شود. اگر برای شخص دیگری مذاکره کرده‌اید، این کار همیشــه به عهده‌ی شما نیست. اگر شما مهره‌ای اساسی بوده‌اید، وظیفه‌ی شخصی‌تان این است که به روح و مفاد موافقت‌نامه عمل کنید. ما این کار را مسئولیتی مقدس می‌شماریم. قول شما، تعهد شماست. هرگز این را فراموش نکنید.

برقراری سیستمی برای آزمودن سیستم

صرف نظر از اینکه شما بخشی از سازمانی بزرگ هستید یا از طرف خودتان مذاکره کرده‌اید، تا وقتی مطمئن نشــده‌اید به موافقت‌نامه عمل می‌شود، پرونده را مختومه فرض نکنید. این احتیاط‌ها شــامل اقداماتی اســت از قبیل علامت‌گذاری تقویم در تاریخ‌هایی که کارهای مختلفی باید صورت بگیرد، اطمینان از اینکه کسانی که باید کارها را انجام دهند از کار مطلع هستند و شرایط را می‌فهمند و اطمینان از اینکه پیشرفت کار به طرف مقابل گزارش می‌شود.

اخبار داخلی

کمی انعطاف بسیار سودمند است

یکی از مراجعانم می‌خواست یک فیلم سینمایی بسازد. قصد داشتیم کار را سریع اما منصفانه تمام کنیم. من یک شــرح نسبتاً کوتاهِ سه‌صفحه‌ای از منافع کلی به وکیل جوان یک فیلمنامه‌نویس دادم. آن را نسبتاً ساده و صریح نوشتم، زیرا نمی‌خواستم مذاکره‌ی طولانی داشــته باشم. این شرح (علاوه بر کوتاه‌تر بودن) بســیار بهتر از تعاریفی بود که استودیوهای معمولی از تعیین منافع دارند. این نوشته دارای حداقل جزئیات حسابداری بود.

«موکل من روی سهمی از سود ناخالص پافشاری می‌کند». این چیزی بود که موکل جوان با صدای بلنــد و بدون توجه به هرگونه توضیحی در مورد جزئیات متن تکرار می‌کرد.

گفتــم: «بســیار خــوب، نمی‌توانــم از ســود ناخالــص واقعی چیزی بــه او بدهم، اما شــاید بشــود ســود ناخالص تعادلی را در نظر بگیریم. قبول است؟»

پاسخ مشتاقانه‌اش این بود: «بله».

من عنوان نوشــته‌ی ســه صفحه را از «شرح سود خالص» به «شــرح ســود ناخالص متعادل» تغییر دادم. همین‌طور همه‌ی کلمات «خالص» متن را به

«ناخالص متعادل» تغییر دادم و آن را برای بازبینی نزد وکیل جوان فرستادم. خودم را برای یک سخنرانی طولانی و تند آماده کرده بودم. قرارداد بدون هر گونه حرفی، امضاشده، برگشت.

حتا یک پنی بیشتر هم به داخل جیب نویسنده نرفت، اما او می‌توانست همه‌جا بگوید که یک بخش از سود ناخالص متعادل را به دست آورده. او می‌توانست مانع از آن همه شوخی نامناسب در مورد سود خالص بشود. این شوخی‌ها را سر کاری می‌نامند، چون این سود خالص درواقع به‌صورت بدنامی به پولی که به دست نویسنده نمی‌رسد ترجمه می‌شود. او از این بابت احساس خوبی داشت.

ما موفق شده بودیم. وکیل جوان آنچه می‌خواست ابراز کرد و آن را به دست آورد ـ گرچه این یک پیروزی بسیار نمادین بود. و برای موکل من حتا یک سکه هم خرج نداشت.

بیشتر سازمان‌های بزرگ یک واحد، فقط مخصوصِ همین کار دارند. این واحد را اغلب «امور قراردادها» یا چیزی شبیه به آن می‌نامند. حتا وقتی کارمندان واحد مشغول رسیدگی به امور هستند، شما باید پس از گذشتِ مدتِ مناسبی (معمولاً یک یا دو هفته) با آن‌ها تماس بگیرید و از انجام درست کارها مطمئن شوید. اگر فروشنده هستید، لازم است بدانید سفارشتان انجام شده یا در دست انجام است.

کنترل، از آن جهت لازم است که اگر در انجام قرارداد مشکلی پیش بیاید، صرف نظر از اینکه این کار چقدر از مسئولیت شما خارج است انعکاس بدی برای شما خواهد داشت. شما برای معامله مذاکره کردید. اگر به شکل حرفه‌ای و زمان‌بندی‌شده به مفاد قرارداد عمل نشود، طرف مقابل به یاد خواهد داشت که معامله‌ای که با شما انجام شده به فنا رفته. عادلانه نیست. اما حقیقت دارد.

نکته

اطمینان از خرسندی طرف مقابل را مسئولیت خودتان بدانید. این کار ممکن است مستلزم صرف کمی وقت بیشتر و پیگیری از طریق افرادی باشد که قرار است بدون دخالت کسی این کار را انجام دهند. اما منافع سفارش‌های مکرر برای شما و حفظ آبروی شغلی‌تان، بعدها بارها به دردتان خواهد خورد.

یادتان نرود جشن بگیرید!

در همه‌ی فرهنگ‌ها هر شروع تازه و هر پایان قطعی را جشن می‌گیرند، حتا اگر مناسبت‌ها بسیار متفاوت به نظر بیایند. احتمالاً به دلیل اینکه شروع مجدد بحث‌ها روی مفاد قرارداد مشکل است، مراسم امضا برای نشان دادن پایان مذاکره و تولد توافقنامه، در ایالات متحده بسیار بااهمیت است. امریکایی‌ها برای کوچک‌ترین توافق‌ها دست می‌دهند و برای بزرگ‌ترینشان شامپاین باز می‌کنند. مردم درهمه جای دنیا،

رسیدن به توافقات مهم را جشن می‌گیرند. بعضی به کلیسا می‌روند، بقیه میهمانی برگزار می‌کنند، و بعضی‌ها هم یک شمع روشن می‌کنند. زمانی که قرارداد تسلیم در جنگ امضا می‌شود، به خودی خود یک مراسم رژه در خیابان‌ها به راه می‌افتد.

ضمناً وقتی معامله‌ای را به هم می‌زنید و از خیر آن می‌گذرید هم جشن گرفتن مهم است. فقط یک معامله‌ی خوب، ارزش انجام دادن را دارد. از معاملات بد پرهیز کنید. از برهم زدن یک معامله‌ی بد خوشحال باشید. پرهیز از یک معامله‌ی بد، مثل گریز از تصادف در خیابان است. وقتی در پرهیز از یک معامله‌ی بد موفق شدید، به هر شکل که بلد هستید و بیشتر دوست دارید جشن بگیرید ــ اما جشن بگیرید. با تمام شور و شوقی که در عقد معامله‌ی خوب نشان می‌دهید جشن بگیرید.

بخش ۷

بخش ده‌تایی‌ها

موج پنجم **اثر ریک تننت**



«ببخشید، آن‌قدر پشت خط نگهم داشته که یادم رفت شما کی هستید؟»

در این بخش...

همه‌ی کتاب‌های ... به زبان آدمیزاد با یکی از این مجموعه‌ی فهرست‌ها به پایان می‌رسند. قسمت دهگانه‌ی ما شامل این چیزها است: ویژگی‌های مذاکره‌کنندگان بزرگ، مخاطرات معمول در مذاکره، نمونه‌هایی از مذاکراتی خاص و مطالب سرگرم‌کننده مثل کتاب‌هایی که باید بخوانید، فیلم‌هایی که ببینید و سایت‌های اینترنتی که می‌توانید به آن‌ها مراجعه کنید. برای نوسازی کلی روش‌های مذاکره‌تان به این بخش مراجعه کنید ــ حتا درحالی‌که روی شش مهارتِ فردیِ مذاکره (طرح‌شده در بخش‌های پیش) کار می‌کنید.

فصل ۱۸

ده روش برای استادی در فن مذاکره

در این فصل

- تعهد به انجام کار
- لذت از فعالیت‌هایی که مهارت‌های مذاکره را به وجود می‌آورند
- استنطاق از خود پس از پایان مذاکرات

وقتی به دنیا آمدید از قبل مذاکره‌کننده‌ی بزرگی بودید. اولین کاری که کردید این بود که برای هرچه می‌خواستید گریه کردید. و معمولاً آنچه می‌خواستید به دست آوردید. با گذشت زمان، غرایزتان را چیزهایی به نام آموزش، نظم در کلاس، رفتار خوب، و صدها انگیزه‌ی خوب و عالی اجتماعی دیگر تغییر دارد. درنتیجه، شما، به‌عنوان یک فرد احتمالاً بخشی از زیرکی و ابتکار خود را در استفاده از غرایز ارزشمندی که با آن‌ها به دنیا آمده‌اید، از دست داده‌اید.

این کتاب برای این طراحی شده تا به شما کمک کند حقوق مادرزادی خود را دوباره به دست آورید. شما می‌توانید هرچه در زندگی می‌خواهید، به دست آورید. فهرست مندرجات را دوره کنید و ببینید در چه جاهایی می‌توانید برای برگرداندنِ بیشترین حقوق‌تان بیشترین تلاش را انجام دهید. اگر برای زندگی‌تان برنامه‌ای ندارید، احتمالاً باید همین حالا به فصل یک این کتاب رجوع کنید. کمی وقت بگذارید. در هر زمینه‌ای می‌خواهید کار کنید، همین امروز شروع کنید. این کار سرگرم‌کننده و نتیجه‌بخش است. خود شما ارزش‌مندترین پروژه‌ای هستید که می‌توانید انجام آن را به عهده بگیرید.

هر کاری لازم است بکنید

می‌توانید به هر روشی که در رسیدن به هدف ارتقای مهارت‌های مذاکراتی و ارتباطی به شما کمک می‌کند عمل کنید. در این فصل، فهرست شسته‌رُفته‌ای از روش‌های

مختلف در اختیارتان می‌گذاریم. همین امروز ببینید چه روشی برایتان بهتر است و به آن اقدام کنید.

درحالی‌که روی مهارت‌های مذاکره‌تان ــ برای دست‌یابی به خواسته‌هایتان در زندگی، کار می‌کنید، یک جمله‌ی تأکیدی جدید را تمرین کنید:

من مذاکره‌کننده‌ی فوق‌العاده‌ای هستم.
من مذاکره‌کننده‌ی فوق‌العاده‌ای هستم.
من مذاکره‌کننده‌ی فوق‌العاده‌ای هستم.

این اولین پیشنهاد از پیشنهادهای دهگانه است، زیرا بیشترِ دانشجویانِ سمینارهای ما جمله‌ی تأکیدیِ برعکس این دارند. در میان رایج‌ترین جملات خودآزمایی، دو جمله از همه معمول‌تر هستند:

- ✓ من مذاکره‌کننده‌ی چندان خوبی نیستم.
- ✓ من کلاً از هر مذاکره‌ای سر باز می‌زنم.

جمله‌ی دوم اساساً درست نیست و تنها بهانه‌ای بزرگ است برای کسانی که نمی‌خواهند به پرورش مهارت‌های مذاکراتی‌شان تن دربدهند. واضح است که اگر خیال می‌کنید اهل مذاکره نیستید برای آن آماده هم نمی‌شوید. هدفی را تعیین نمی‌کنید. حدودتان را مشخص نمی‌کنید. خلاصه، به شکل ناخودآگاه خود را وامی‌دارید تا تقریباً هر بار کار مذاکره را سرهم‌بندی کنید.

اولین جمله‌ی خودآزمایی، یک پیشگوییِ رضایت‌مندانه در مورد خودتان است. اینکه شما خود را چگونه می‌بینید و در مورد خودتان چه می‌گویید، تأثیر بسیار زیادی روی قضاوت دیگران در مورد شما و عملکردتان دارد. خصوصاً اگر نگاه شما به خودتان منفی باشد، این امر بیشتر صدق می‌کند. استفاده ازجمله‌ی تأکیدیِ جدید، بلافاصله در برداشت دیگران و همین‌طور خودتان تأثیر می‌گذارد. وقتی که درخود مذاکره‌کننده‌ای خوب را می‌بینید، کم‌کم عملکردتان هم شبیه مذاکره کننده‌های خوب می‌شود. درنتیجه پاداش مذاکره‌کننده‌های خوب را هم درو می‌کنید. عجالتاً سرتان به مطالعه‌ی نتیجه‌ی کار گرم نشود. از روند کار لذت ببرید. از رشد خود لذت ببرید.

معبد بسازید

مراقب خودتان باشید. هیچ‌کس دیگر به‌اندازه‌ی خودتان نمی‌تواند مراقب ذهن و جسم و روح شما باشد. تک‌تک عناصر وجود شما به توجه نیاز دارد

و گرنه تلاش‌های فردی شما آنچه می‌خواهید و شایسته‌اش هستید برایتان به بار نخواهد آورد. اگر اجازه دهید مسائلِ دیگرِ زندگی‌تان دیوانه‌وار کنترل همه‌چیز را به دست بگیرد، ممکن نیست مذاکره‌کننده‌ی خوبی باشید. بعضی از آدم‌ها می‌توانند برای مدتی زندگی‌شان را تقسیم‌بندی کنند. مثلاً ممکن است یک نابهنجاری جسمی را برای انجام یک کار مهم و خاص نادیده بگیرند. اما هیچ‌کس نمی‌تواند این کار را برای مدتی طولانی انجام دهد. درنتیجه یک مشکل در یک بخش مهم از زندگی‌تان، بقیه‌ی بخش‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

ممکن است ابتدا این پند را نپذیرید، اما بالاخره این کار را می‌کنید. اگر می‌خواهید مذاکره‌کننده‌ی خوبی باشید باید درست غذا بخورید، خوب بخوابید و کمی ورزش کنید. «کمی ورزش» به این معنی نیست که در مسابقات المپیک یا مسابقات دوچرخه‌سواری شرکت کنید. این یعنی باید بدنتان را کشش بدهید و انعطاف‌پذیر نگه دارید. پیاده‌روی فوق‌العاده است. شنا فعالیتی مناسب و سبک است. هرکاری که مناسب شرایطتان است، انجام دهید.

روح شما هم به‌اندازه‌ی بدنتان نیازمند توجه است. گذراندن اوقاتی آرام با خودتان و آن‌هایی که شما را بدون قید و شرط دوست دارند، برای تجدید قوای روحی شما بسیار مهم است. محیط زیبا مهم است. چه در ساحل یا در کوهستان یا یک پارک زیبای محلی، به محیطی بروید که می‌توانید آرام بگیرید و روحتان را تروتازه کنید. به خاطر خودتان این کار را بکنید.

از ذهنتان مراقبت کنید. یک سرگرمی پیدا کنید: فعالیتی که بدون هرگونه امید و برنامه‌ای برای کسب منفعت یا برقراریِ ارتباطِ کاری یا کسب ذره‌ای شهرت انجام شود. پاداش آن را چند هزار برابر به دست می‌آورید.

در آخر، رشد ذهنی‌تان را ادامه دهید. واضح است شما از آن دسته افرادی هستید که از این پند پیروی می‌کنید وگرنه این کتاب را نمی‌خواندید. کتاب‌خوانی از ویژگی‌های افراد فرهیخته است. آن‌ها را حفظ کنید. علامت بزنید. عزیزشان بدارید. و بعد آن‌ها را به دیگران بدهید.

وقتی از ساختن معبد صحبت می‌کنیم منظورمان رسیدگی به سلامت ذهنی، جسمی و عاطفی خودتان است. نام این معبد، نام شما است. مراقبت از این معبد، مسئولیت فقط خود شما است.

دو نفر را انتخاب کنید و روش‌های مذاکره‌شان را بررسی کنید

روند مشاهده‌ی آنچه دو نفر در مذاکره انجام می‌دهند یا نمی‌دهند، شما را به اهمیت هر یک از شش مهارت ذکرشده در این کتاب حساس می‌کند. با پیگیری اینکه چگونه یک نفر دیگر، این مهارت‌ها را به کار می‌بَرَد یا نمی‌بَرَد، متوجه می‌شوید که از اجرای صحیحِ اصولِ مذاکره نتایج واقعاً مثبتی به دست می‌آیند. ممکن هم هست به استثنائاتی بربخورید: هر چند وقت یک بار از مذاکراتی درهم و برهم نتایجی خوب حاصل می‌شود و گاهی علی‌رغم اینکه مذاکره‌کننده در این کار جزو ماهرترین‌ها است، به نتایجی که می‌خواهد دست پیدا نمی‌کند.

پیشنهاد می‌کنیم دو نفر را مطالعه کنید، زیرا با این کار فرصت مطالعه‌ی روش‌های متفاوتی را پیدا می‌کنید. به‌طور خاص،

- ✓ کسی را انتخاب کنید که به مذاکره‌کننده‌ی بزرگ شهره است، اما شما با او ارتباط شخصی ندارید.
- ✓ کسی را در نزدیکی خود انتخاب کنید تا بتوانید از نمای نزدیک او را زیر نظر بگیرید و در طول مذاکره از او سؤالاتی بپرسید.

از طرف دیگر، ممکن است بخواهید به بهترین مذاکره‌کننده‌ای که در طول سال گذشته با او سروکار داشته‌اید فکر کنید. این شخص لزوماً فرد مورد علاقه‌ی شما نیست. گاهی احمقی ناشی ممکن است تحت شرایط مناسب بهترین نتایج را کسب کند. به همین دلیل کسی را انتخاب کنید که بهترین مثال در رعایت اصول ذکرشده در این کتاب در طول مذاکره باشد.

حالا سعی کنید بفهمید این مذاکره‌کننده چگونه برای مذاکره آماده شده. چارچوب‌های او کدام بوده‌اند؟ شاید هرگز دقیقاً نفهمید، اما شاید بتوانید فشار را آن‌قدر زیاد کنید تا به شما بگویند در فلان مورد خاص چه زمان در داخل محدوده یا نزدیک به آن بوده‌اید. دو مثال از زمان‌هایی را که این مذاکره‌کننده‌ی محترم واقعاً به دیدگاه‌های شما گوش می‌کرده بنویسید. دو مثال از یک ارتباط شفاف را بنویسید. آیا می‌توانید حداقل یک مورد از فشردن دکمه‌ی مکث در طول مذاکره ذکر کنید؟ شاید جمله‌ای مثل این را شنیده باشید: «بیایید مطالب را دوره کنیم تا مطمئن شویم حرف‌های یکدیگر را فهمیده‌ایم.» در مورد مذاکره فکر کنید و ببینید قبل از خواندن این کتاب چه چیزهایی را خودتان می‌دانسته‌اید.

شـــاید تصمیم بگیرید کســـی را انتخاب کنید که او را حتا به‌عنـــوان مذاکره‌کننده قبول ندارید و مورد علاقه‌تان هم نیســـت. عملکرد آن شـــخص را تجزیه و تحلیل کنید. آن شـــخص چه کار خاصی می‌توانســـت انجام دهد تا مذاکره‌کننده‌ی بهتری باشـــد؟ علی‌رغم نظر نامســـاعدی که نســـبت به او دارید از پس کدام‌یک از شـــش مهارت خوب برمی‌آید؟

ممکن است در گروه دوم یک شریک کاری، همکار یا حتا یکی از فرزندانتان قرار داشته باشـــد ــ هرچه جوان‌تر بهتر. هرچه فرزندتان جوان‌تر باشد کار خالصانه‌تر پیش می‌رود. تماشای فرزندان هنگام مذاکره مسحورکننده است و شما می‌توانید بـــا آموختن اهمیت صداقت و عمل به تعهدات، کمک بزرگی به او بکنید. خیلی‌ها تـــا وقتی کـــه خود به این کار دســـت می‌زنند خیال می‌کننـــد مطالعه‌ی فرزندانْ شوخی است.

برای خودتان قهرمان انتخاب کنید

یک نفر، زنده یا مرده، دور یا نزدیک را انتخاب کنید که واقعاً ستایشش کنید. زندگیِ شـــغلیِ او را بررسی کنید. فرازونشیب‌های زندگی او را ببینید. اگر این شخص فوت کرده می‌توانید با مطالعه‌ی هر آنچه در مورد او نوشته‌اند، کارشناسِ زندگیِ او شوید. کســـی را انتخاب کنید که حقیقتاً مورد توجه شـــما اســـت. مردمان موفق، همیشه مذاکره‌کنندگانی موفق هستند. تلاش‌هایشان را برای فرار از مشکلات با درس‌های مذاکره در این کتاب تطبیق دهید.

مردمان موفق همان مشکلات شخصی و مالی شما را دارند. بعضی اوقات مشکلات آن‌ها بزرگ‌تر اما غالباً شـــبیه به مشـــکلات شما است. با نگاهِ دقیق به زندگیِ کسی که می‌ستایید (خواه یک شخصیت برجسته‌ی ورزشی باشد یا غول تجاری، هنرمند، سیاســـت‌مدار، یا کشـــیش محله‌تان) می‌توانید چیزهای بســـیاری در مورد زندگی خودتان بیاموزید.

گروه حمایت‌کننده‌تان را درگیر کنید

انســـان‌هایی که بیشتر به‌خاطر عشـــق، حمایت و درکشان به آن‌ها اعتماد می‌کنید حامی شـــما هســـتند. این افراد بیش از هرکـــس دیگر برای شـــما اهمیت دارند و خودشـــان هم برای شما اهمیت قائلـــند. برای بیشـــتر ما این حلقه شامل والدین، همســـر و دوستان است. همچنین می‌توانید با کسانی که هدف مشترکی را با شما

دنبال می‌کنند همدست شوید و یک گروه حمایت‌کننده[1] برای پیشرفت فردی تشکیل دهید.

کسانی که رژیم می‌گیرند یا سعی کرده‌اند سیگار کشیدن را ترک کنند، ارزش ملاقات‌های مداوم با یک گروه رسمی حمایت‌کننده برای رسیدن به اهدافشان را می‌دانند.

فیلم شرکت (*The Firm*) گفت‌وگوهای فوق‌العاده‌ای دارد که همیشه به یادمان می‌ماند. تام کروز (Tom Cruise) نقش وکیل جوانی را بازی می‌کند که وارد یک شرکت حقوقی بزرگ و فاسد می‌شود. برای مدتی جاه‌طلبی‌هایش او را از رویارویی با حقایق باز می‌دارند اما بالاخره آنچه را می‌داند به یک دوست می‌گوید و این‌گونه اعتراف می‌کند: «وقتی به همسرم می‌گویم، آن وقت می‌فهمم که حقیقت دارد.»

قسمت‌های بعدی این فصل را با یک گروه حامی در میان بگذارید. شاید بتوانید دیگران را وادارید تا در کار سرگرم‌کننده مبدل شدن به یک مذاکره‌کننده‌ی جهانی همراهی‌تان کنند. با گذشت زمان درحالی‌که همگی از ثمره‌ی کارتان لذت می‌برید آن‌ها از اینکه درگیرشان کرده‌اید، از شما تشکر خواهند کرد.

فعالیت‌های این کتاب را انجام دهید

نشانه‌ی فعالیت کتاب را پیدا کنید. این نشانه، فیلم‌ها و کتاب‌هایی را نشان می‌دهد که در مورد نکات ذکرشده در یک فصل یا بخشی خاص از کتاب بحث می‌کنند. نشانه‌ی فعالیت، بازی‌ها و تمریناتی را نشان می‌دهد که مهارت‌ها را افزایش می‌دهند یا توجه شما را به یک وجه خاص از مذاکره جلب می‌کنند. این مهارت‌سازها ممکن است به اندازه نشستن در فرودگاه و تماشای زبانِ بدنِ افرادْ غیرفعال باشد و یا به‌اندازه‌ی بازی‌هایی که شما و افراد خانواده و دوستانتان را درگیر می‌کنند، فعالانه باشد.

اگر قصد دارید برای فرزندانتان، جشن تولد بگیرید بعضی از بازی‌های این کتاب به دردتان می‌خورند. از تلفن‌بازی (پچ‌پچه کردن یک پیغام توسط شخصی در گوش شخص دیگر) در یک میهمانی کودکانه به‌اندازه‌ی یک سمینارِ مذاکره‌ی موفقیت‌آمیز استفاده کرده‌ایم. انجام بازی‌های این کتاب، یک راه سرگرم‌کننده و متفاوت برای ایجاد مهارت‌های مذاکره است.

---

۱. گروه‌های حمایت‌کننده (به‌ویژه در امریکا) به گروهی می‌گویند که خواسته یا مشکل مشترکی دارند و با تشکیل جلسه در مکانی خاص یا حتا در منزل همدیگر با هم حرف می‌زنند و می‌کوشند به هم کمک کنند.

کمی فیلم نگاه کنید

در فصل ۲۲، فهرست فیلم‌هایی را می‌بینید که برای ایجاد کل مهارت‌های مذاکره مناسب هستند. آن‌چنان به ارزش این فیلم‌ها به‌عنوان ابزاری برای آموزش باور داریم که هر ده تای آن‌ها را روی یک کارت جداشدنی روی برگه‌ی تقلب در اول کتاب آورده‌ایم تا بتوانید آن را به فروشگاه فیلم‌های ویدئویی ببرید. داخل متن هم از چند فیلم دیگر که نکات ظریف بیشتری را نمایش می‌دهند، اسم برده‌ایم. به‌عنوان مثال اسمِ جادوگر شهر زمرد در یک «نشانه‌ی فعالیت» آمده تا نشان دهد با افراد ترسناکی که در طول مسیر زندگی‌تان با آن‌ها برخورد می‌کنید، چگونه برخورد کنید.

بیشتر فیلم‌ها را می‌توانید همرا با خانواده ببینید و لذت ببرید (به شما می‌گوییم موضوع کدام فیلم‌ها بیشتر مناسب بزرگسالان است). وقتی از دریچه‌ی چشمانِ مذاکره‌کننده‌ای مشتاق به فیلم نگاه می‌کنید دنیای کاملاً جدیدی پیش رویتان گشوده می‌شود.

برای خود کتابخانه‌ای با موضوع مذاکره درست کنید

درمورد مذاکره یا موضوعات پیرامونی‌اش کتاب‌های بسیاری نوشته‌اند. اگر بخواهید مهارت‌های مذاکره‌تان را تقویت کنید، در فصل ۲۳ هم فهرستی از کتاب‌های مفید برای خرید یا امانت آمده. ما چنان به ارزش این کتاب‌ها باور داریم که اسامیِ تمامِ کتاب‌های مورد اشاره را در فصل ۲۳ در یک کارت جداشدنی آورده‌ایم تا بتوانید آن‌ها را به کتابفروشی یا کتابخانه ببرید.

کتاب‌هایی که در خود متن از آن‌ها نام برده شده، برای مهارت‌های خاصی توصیه شده‌اند. به‌طور کلی، کتاب‌های مورد اشاره در هر فصل خاص برای با موضوع همان فصل آمده.

شش مهارت اصلی را دم دست داشته باشید

برگه‌ی تقلبِ ابتدای کتاب، شامل یک کارت جداشدنی است که شش مهارت اصلی را در خود دارد. پشت این کارت، دکمه‌ی مکث خودتان را خواهید یافت. از این کارت برای یادآوریِ مدامِ اصلِ حفظِ فاصله‌ی احساسی در تمامِ طولِ مذاکره استفاده کنید.

اگــر تابه‌حال ایــن کار را نکرده‌اید، همین حالا ایــن کارت را جدا کنید و در جایی که بیشـــتر مذاکرات‌تان را انجام می‌دهید، قرار دهید. این محل ممکن اســـت روی میز کارتان، نزدیک تلفن، در کیف پول یا در اتاق کنفرانس باشـــد. آن را در معرض دیدتان قرار دهید تا به‌طور دائم به یاد دکمه‌ی مکث باشید و از مهارت‌های مذاکره‌ای استفاده کنید.

هرگز از اینکه طرف مقابلتان این فهرست را ببیند، نگران نباشید. زیبایی این کتاب در این اســـت که اگر او هم از این اطلاعات اســـتفاده کند، مذاکره به نرمی پیش و ســـریع‌تر به توافق می‌رسید. ما به مذاکره به شـــکل رقابتی ورزشی نگاه می‌کنیم ــ وقتی با شـــخصی بازی می‌کنید که به‌خوبی شـــما یا بهتر از شما است رضایت بیشـــتری به دست می‌آورید. مهارت شـــما در بازی بیشتر می‌شود و نتایجِ حاصله کلاً بهتر هستند.

پس از اتمام مذاکره خود را استنطاق کنید

خودارزیابی یکی از مهم‌ترین کارهایی است که می‌توانید، بدون توجه به نتیجه، پس از هر مذاکره انجام دهید.

به رضایت‌آمیزترین مذاکره‌ای که تابه‌حال داشته‌اید فکر کنید. هر قدم را مرور کنید و در یک جهانِ موازیِ خیالی آن را بازی کنید. به کارهای متفاوتی که می‌توانستید انجام دهید فکر کنید و بعد نتایج را در نظر بگیرید. این تمرین ممکن اســـت نوعی خیال‌پردازی به نظر برسد، اما درحالی‌که در ترافیک گیر کرده‌اید یا زیر دوش هستید، صرف کردنِ چند لحظه برای مرورِ مذاکراتِ قبلی‌تان ممکن است به انجامِ بهترِ کار در مذاکره‌ی بعدی کمک کند.

ارزیابی مذاکراتی که پایان خوشـــی نداشـــته‌اند به دریافتنِ اشـــتباهات‌تان کمک می‌کنـــد. احتمالاً متوجه می‌شـــوید که شـــاید واقعاً بهتر بود اصلـــاً معامله را تمام نمی‌کردید. وجود مشـــکل در مذاکره اغلب به این معنی است که در صورت انجام معامله مشکلات بزرگ‌تری از راه خواهند رسید. خودارزیابی پس از یک مذاکره‌ی موفق برای شـــما درســـت به اندازه‌ی این کار پس از یک مذاکره‌ی ناموفق اهمیت دارد. حتا یک بازی بُرده، هنوز برای بهتر شـــدن جا دارد. و ارزیابی یک بازی برده لذت‌بخش‌تر است.

اطلاعاتتان درمورد این حرفه از هرکس دیگری بیشتر باشد

شغلتان هرچه می‌خواهد باشد، بهتر است هیچ‌کس دیگری روی کره‌ی زمین بیشتر از شما در مورد این حرفه نداند. مهم نیست تحصیلات‌تان در چه حد است، همین امروز راه بیفتید برای تبدیل شدن به بهترین تلاش کنید. آنچه می‌کنید مهم است. ارزش دارد. به‌نوعی به همنوعانتان کمک می‌کند. مطمئن باشید به‌خاطر همکاری‌های شما، کره‌ی زمین مکان بهتری خواهد بود.

به یاد سنگتراشی می‌افتیم که درمعدن سنگ ساعت‌های طولانی و سخت و تنهایی را می‌گذراند. برای زندگی خانواده‌اش پول کافی به خانه نمی‌آورد. در هر آب و هوایی به سختی زحمت می‌کشد. هرگز یک روز کار را هم از دست نمی‌دهد. تمام سنگ‌هایی که می‌تراشید کاملاً مکعب‌شکل هستند. او همیشه شاد بود.

دیدنِ هدفِ بزرگ‌تر در زندگی به شما انگیزه‌ای برای بهتر شدن و داناتر شدن در حوزه‌ی کاری‌تان می‌دهد. مهم نیست کارتان چقدر تکراری است. در بیشتر مشاغل لازم است در مورد موضوعاتی تکراری بارها و بارها مذاکره کنید. از ماحصل این مذاکرات، سوابق به دردبخوری را نگه دارید و نتایج خودتان را ارزیابی کنید. سعی نکنید به حافظه‌تان تکیه کنید. به زودی یک بانک اطلاعاتی خواهید داشت که برای شما امکان بهتر بودن را در مذاکره‌ی بعدی فراهم می‌کند.

مشاور باشید

مشاور، معلم است. او مربی و کمکی است برای کسی که در حرفه‌ی شما تازه‌کارتر و پایین‌تر از شما است. همیشه برای کمک به رشدِ دیگران وقت بگذارید. راجرز و همرشتاین (Rodgers & Hommerstein) در فیلم پادشاه و من، چند بیت عمیق در مورد ارزش راهنمایی به دیگران می‌خوانند. این فیلم موزیکال در مورد یک معلم زن است که برای تدریسِ همه‌ی بچه‌های پادشاهِ سیام (تایلند فعلی) به آن کشور می‌رود. آنا، معلمه‌ی خصوصی، مشغول صحبت با بچه‌هایی است که دور او حلقه زده‌اند که ناگهان شروع به خواندن می‌کند، می‌خواهم تو را بشناسم:

این یک ضرب‌المثل بسیار قدیمی
و یک اندیشه‌ی درست و صادقانه است:

اگر معلم شدی
همراه با شاگردانت خواهی آموخت.

وقتی به کسی کمک می‌کنید که رشد کند، خودتان هم رشد می‌کنید. همین‌طور که مهارت‌هایتان را با دیگران سهیم می‌شوید، آن‌ها را در خودتان تقویت می‌کنید. نوشتن این کتاب، نتایج مثبتی برای ما به همراه داشته؛ آنچه نوشته بودیم خواندیم و جریان زندگی‌مان و همین‌طور جریان مذاکراتی خاص در زندگی‌مان را اصلاح کردیم. ما عمیقاً مدیون دست اندرکاران کتاب‌های... به زبان آدمیزاد هستیم که برای روی کاغذ آوردن آنچه داشتیم الهام‌بخش و حامی ما بودند؛ همین‌طور شاگردان سمینارهای سراسری‌مان که سؤالاتی فوق‌العاده پرسیدند و موکلان بیشماری که محاکمه‌ها و آزمایش‌های سخت بسیاری را با آن‌ها سهیم شدیم. ما به‌خاطر شریک شدن با این افراد و مشاوره دادن به آن‌ها رشد کرده‌ایم.

بیشتر از همه؛ مدیون یکی دو نفری هستیم که هر ساله با مشورت ما به حوزه‌ی کاری ما وارد می‌شوند. می‌دانیم که هیچ‌چیز به‌اندازه‌ی کمک به تازه‌واردان به رشد ما کمک نمی‌کند. اصرار می‌کنیم که در محل کار به دور و برتان نگاهی بیندازید. افرادِ جدیدِ باهوش و علاقه‌مند و جدی را پیدا کنید. خود را برای هرگونه سؤال و در هر زمان در اختیار آن‌ها قرار دهید. درصورت امکان آن‌ها را در جلسات مهم شرکت دهید. همه به راهنما نیاز دارند. فایده‌ی این کار به‌اندازه‌ی افرادی که به آن‌ها کمک می‌کنید، نصیبِ مذاکراتِ شغلیِ شما هم خواهد شد.

فصل ۱۹

ده ویژگیِ شخصیتیِ مذاکره‌کنندگانِ برجسته

در این فصل

- شناسایی ویژگی‌های مذاکره‌کننده‌ی بزرگ
- پرورش آن ویژگی‌ها در خودتان

در ابتدای سمینارها از شرکت‌کنندگان می‌پرسیم در پایان درس می‌خواهند به چه نتایجی دست پیدا کنند. همیشه پاسخ این است که آن‌ها به اعتمادبه‌نفس بیشتری نیاز دارند و یا باید بی‌باک‌تر یا صبورتر باشند. بسیاری از اوقات در توصیف وقایعی خاص آشکار می‌شود که آن‌ها احساس می‌کنند در مذاکره‌ای گیر افتاده یا شکست خورده‌اند. آن‌ها نمی‌خواهند از افراد زورگو یا فریادکش تقلید کنند، اما دیده‌اند که این‌گونه افراد به خواسته‌شان می‌رسند. آن‌ها از ما می‌پرسند برای کسبِ نتایجِ مثبتِ بیشتر چه ویژگی‌های شخصیتی را باید در خود پرورش دهند. پس در اینجا یک فهرست ارائه می‌کنیم.

هیچ‌کس همه‌ی ویژگی‌های ذکرشده در این فصل را دارا نیست. همین‌طور که به فهرست نگاه می‌کنید، آن‌هایی را که با شما هم‌خوانی دارند پیدا کنید و پرورش دهید. آن‌هایی را که ارتباطی با شخصیت شما ندارند پیدا کنید و برای رشدِ سبکِ مذاکره و زندگی‌تان روی آن‌ها کار کنید.

می‌توانید از همه‌ی ویژگی‌های شخصیِ مذکور در این فصل استفاده کنید، خواه آدمی خجالتی یا خوش‌مشرب، عصبی یا آرام‌ترین فرد دنیا باشید. تندگویان، کندگویان، و همه‌ی گویندگانِ در میانه‌ی این دو قطب می‌توانند از پرورش این ویژگی‌ها درخود سود ببرند. می‌توانید این خصوصیات را هرچه قدر می‌خواهید با سرعتِ مناسبِ خودتان و به روش خودتان در خود بپرورانید.

حفظ کنید

هیچ‌وقت برای تمرین دیر نیست. از سرزنشِ والدین‌تان یا روشِ تربیتی‌تان یا محیطتان هیچ نفعی نمی‌برید. اولین گام، آگاهی است. مهم نیست چند سالتان باشد؛ می‌توانید

خــود را تقویت کنید و درس‌های زندگی را جذب کنید. در مقام والدین، می‌توانید آگاهانه برای فرزندانتان هدف تعیین کنید. می‌توانید نمونه‌ی رفتاری باشید، تمرین را تشــویق کنید و رفتارهای مثبت را تقویت. مختصر اینکه می‌توانید فرزندانتان را تعلیم دهید تا مذاکره‌کنندگان بزرگی باشند.

همدلی

ما به یک دلیل همدلی را اولین ویژگی محسوب می‌کنیم. همدلی توانایی شریک شدن در عقاید و احساسات دیگران و خود را در جایگاه آنان قرار دادن است. این اصل، پایه و اساس همه‌ی ارتباطات موفق و یک ویژگی ضروری برای مذاکره‌کنندگان بزرگ است. قابلیت همدلی با کسی که در رنج است تا سه سالگی در انسان ایجاد می‌شود و قابل‌رؤیت است. اما بدون آموزش یا تقویت، امکان حفظ یا استفاده از این توانایی وجود ندارد. آدم قلدر یا جیغ‌جیغوی مذاکره‌ی شما ممکن است آدم پستی نباشد. او احتمالاً هیچ وقت نتوانسته بفهمد کسی که مخاطب این فریادها است چه احساسی دارد. شما می‌توانید عکس‌العمل همدلانه‌ی خود را با تهیه‌ی یک فهرست از رفتارها، معیارها و اهدافی پرورش دهید که ابداً با آن‌ها موافق نیستید، اما می‌توانید بفهمید که دیگران چه احساسی دارند. کنار هر رفتار بنویسید «اما می‌فهمم که آن‌ها چنین احساسی دارند».

پرورشِ بعضی از صفات فهرست‌شده در این فصل، عملاً بدونِ تقویتِ حسِ همدلی غیرممکن اســت. همدلی، اســاسِ مذاکره‌ی برد ـــ برد است (فصل ۱۵). همچنین هم‌زبانی به شما کمک می‌کند همان‌طور که دیدگاه‌ها و احساسات دیگران را تجربه می‌کنید، هویت خودتان را حفظ کنید؛ زیرا به شما امکان می‌دهد تفاوت‌های بین خود و طرف صحبت‌تان را بشناسید. درحالی‌که احساسات و نظرات دیگران را می‌فهمید نظرات و احساسات خودتان را هم حفظ کرده‌اید.

احتـرام

احترام، سایه به سایه‌ی همدلی حرکت می‌کند. ابتدا، باید برای خود و چارچوب‌هایتان احترام قائل باشید. فقط در این صورت می‌توانید دیگران و چارچوب‌هایشان را محترم بشمارید و برای آن‌ها ارزش قائل شوید. احترام به خود نامی خاص‌تر برای اعتمادبه‌نفس است. اکثر اوقات، آدم می‌تواند درحالی‌که دلش مثل سیر و سرکه می‌جوشد از خود اعتمادبه‌نفس نشان دهد. احترام به نفس، پیش‌نیازِ ایجادِ انگیزه برای شماست. برای رضایت خودتان عمل کنید ـــ نه برای خوشایند دیگران.

نکته

احترام در مذاکره، امری دوجانبه است: اگر احترام بگذارید به احتمال بسیار زیاد متقابلاً آن را دریافت می‌کنید. اگر لازم اســت، اول شما ادای احترام کنید. یکی از راه‌های درســت ادای احترام به دیگران، گوش دادن به آن‌ها است، درحالی‌که مستقیماً در چشمانشــان نگاه می‌کنید. در آنچه می‌شنوید به‌دنبال ایده‌ها و افکار خوبی بگردید کــه به نظرتان معقول می‌آیند و به‌خاطر آن‌ها از گوینده تعریف کنید. غالباً، احترام پس از آگاهی می‌آید. هرچه بیشتر در مورد شخص بدانید احتمال اینکه به او احترام بگذارید، بیشتر است.

تمامیت فردی

منظــور ما از تمامیت فردی، صداقت و قابلیت اعتماد اســت. ضرب المثل «صداقت بهترین سیاست است» واقعاً در تمامی جنبه‌های زندگی صدق می‌کند. ما همیشه به این ضرب المثل طنزآمیز فکر می‌کنیم: «اگر دروغ نگویی، مجبور نیستی حرفی که زده‌ای یادت باشــد». صداقت و اعتبار شما برای دیگران ضروری است تا بتوانند در مذاکره به شــما اعتماد کنند. آن‌گاه شما فردی قابل‌اتکا هستید. چطور می‌شود همین حالا این صفت را ایجاد کرد؟

- ✓ از قوانین جامعه پیروی کنید ــ حتا از کوچک‌ترین‌ها.
- ✓ به توافقات با خود و با دیگران پایبند باشید. اگر قول داده‌اید سر ساعت ۹ صبح جایی باشید، سر ساعت ۹ صبح و نه یک دقیقه دیرتر آنجا باشید.
- ✓ هرگــز در مذاکــره چیزی را بد جلوه ندهید. کاملاً قابل قبول اســت که به سؤالی پاســخ ندهید یا اطلاعات خاصی را افشا نکنید، اما دروغ گفتن ابداً پذیرفتنی نیست.

عدالت

عدالت، صفتی مبتنی بر همدلی است. باید باور داشته باشید که نیازها و خواسته‌های مردم مثل خود شما قابل ملاحظه هستند. رعایت عدالت، نه به معنی برخورد یکسان و همانند با تک‌تک آدم‌ها است. اگر فرزندانی بزرگ کرده‌اید و کارمندانتان را مدیریت می‌کنید، می‌دانید که آنچه به نفع یک نفر اســت لزوماً به نفع دیگری نیســت. یک نفر ممکن است فقط با یک نگاه اخم‌آلود شما بفهمد چه می‌خواهید؛ شخصی دیگر ممکن اســت پس ازشنیدن خرواری از کلمات واضح و تکرار مکررات، تازه حواسش به شما معطوف شود.

برای رعایت عدالت، اهداف خود و طرف مقابل را در نظر داشته باشید. حدود مورد توافق و حدودی را که نیاز به مصالحه دارند ترسیم کنید. همیشه توانایی و تجارب طرفِ صحبت‌تان را به یاد داشته باشید.

صبر

صبر به معنی تحمل دردها و سختی‌ها، به‌آرامی و بدون گِلِه است. صبوری، توان تحمل ناامیدی‌ها و مصائب در راه رسیدن به اهداف است ــ و ناامید نشدن. این ویژگی به شما اجازه می‌دهد در رویارویی با سختی‌ها استقامت به خرج دهید. باید بدانید که ناامیدی و عقب کشیدن‌ها، بخشی از روند پیشرفت است. همه‌ی ما از بچگی این جمله را شنیده‌ایم که «اگر ابتدا موفق نشدی دوباره و دوباره سعی کن». این جمله کاملاً صحیح است ــ حوزه‌ی فعالیت شما ورزش، موسیقی، علم یا هرچه می‌خواهد باشد، این «نه» شنیدن‌ها بخشی از روند رسیدن به «بله» است. همه‌ی انسان‌های موفق می‌دانند که زمین خوردن، مردود شدن، انکار شدن و متوقف شدن بخشی از زندگی هستند. موفقیت، سراغ کسانی می‌آید که ثابت‌قدم هستند و به تلاش ادامه می‌دهند.

برای ایجاد صبوری بیشتر، به گذشته‌تان نگاه کنید و ببینید چقدر صبوری و پشتکار از خود نشان داده‌اید. به هدفی فکر کنید که سال‌ها پیش داشتید و تصور می‌کردید رسیدن به آن غیرممکن است. ببینید اکنون به آن دست پیدا کرده‌اید یا از خیر آن گذشته‌اید. این هدف ممکن است یک درآمد سالانه‌ی خاص یا یک رابطه‌ی سالم، و یا ارتقای مقام در جامعه باشد.

اگر زندگی‌نامه‌ی افراد معروف را بخوانید تعجب می‌کنید از اینکه آن‌ها تا چه حد محکوم به تجربه‌ی شکست بوده‌اند. صبوری چیزی است که به این افراد اجازه داد در رویارویی با موانع از خود ثبات قدم نشان دهند.

حس مسئولیت

مسئول بودن به معنی نشان دادن قابلیت اعتماد و اطمینان است. مسئول بودن به معنی پذیرفتن عواقب کار، پس از انجام یا غفلت در انجام کارهاست. مسئول بودن به این معنی نیست که اشتباه نمی‌کنید؛ بلکه به این معنی است که وقتی فهمیدید خرابکاری کرده‌اید آن را جبران کنید.

یکی از راه‌های پیشــرفت در این حوزه «زمینه‌چینی» است. این تمرین به شما این امکان را می‌دهد که با همه‌ی مشکلات کوچک (یا بزرگ) که مسئول آن‌ها هستید کنار بیایید تا برای تلاش در جهت کسب اهدافتان یک فضای باز داشته باشید. در اینجا چند مثال می‌بینید:

- ✓ عذرخواهی بابت تندخویی با یک همکار، کارمند، همسر یا فرزند
- ✓ برنامه‌ریزی برای آموختن قوانین راهنمایی و رانندگی و/ یا پرداخت قبوض سنگین جریمه
- ✓ تکمیل فرم یا درخواستی که از آن طفره می‌رفتید
- ✓ پاکسازی انبوه کاغذهایی که می‌خواستید بایگانی کنید
- ✓ نوشتن تمامی قرارها در تقویم

انعطاف‌پذیری

انعطاف‌پذیری به معنی توانایی در برخورد ماهرانه و آنی با موقعیت‌ها و مشــکلات جدید اســت. اگر یک روش فایده‌ای نداشــت، یکی دیگر را امتحان کنید. مشکلات زندگی و مذاکرات، چالش‌هایی هستند که باید بر آن‌ها غلبه کنید.

نکته

وقتی با مشکلی درگیر هستید تمامی راه حل‌های ممکن را بررسی کنید. این یعنی تمامی احتملات را بدون تصحیح فهرست کنید. صدای ضعیفی را که در پس ذهن‌تان به شــما می‌گوید: «نه، تو نمی‌توانی این کار را انجــام دهی» نادیده بگیرید. بعد به عواقب هر حرکت فکر کنید. راه‌حلی را انتخاب کنید که با نتایجی مثبت شما را به هدفتان نزدیک‌تر می‌کند.

انعطاف‌پذیــری در بطن معامله‌ی موفق قــرار دارد، یعنی طوری که هر دو طرف را راضی کند و درواقع او هم قابل‌اجرا باشد. باید برای هماهنگی اهداف و نیازهای خود با اهداف و نیازهای طرف مقابل انعطاف‌پذیری داشته باشید.

شوخ طبعی

شــوخ طبعی یعنی گشتن به‌دنبال جنبه‌ی طنزآمیز یک موقعیتِ به‌ظاهر جدی — یعنــی قدرت درک، ارزیابی یا ابراز آن چیز که جالب توجه یا طنزآمیز اســت. یک بار یک معلم بزرگ گفت: «راه روشنفکری دارد روشن می‌شود». شوخ طبعی یعنی

در ادبار و مصیبت به‌دنبال طنز گشتن تا به جای سرزنش دیگران به‌دنبال راه‌حل بگردیم. یکی ازضرورت‌ها احترام به خود و انعطاف‌پذیری در داشتن نگاهی خلاق به وضعیت نامطلوب است.

برای ایجاد چنین خصلتی، به آخرین اشتباه فکر کنید که در مذاکره با همسر، همکار یا مشتری مرتکب شده‌اید و بعد از آن فاصله بگیرید، فکرتان را باز کنید و سعی کنید ببینید کدام‌یک از وجوه آن ممکن است مایه‌ی سرگرمی باشد.

خویشتن داری

خویشتن‌داری، محور قدرت فردِ متکی به نفس و خودکفا است. اگر فرد خویشتن‌داری هستید به کسی «بالای سر»تان نیاز ندارید تا به شما انگیزه بدهد. شما صاحب نیروهای درونی هستید که شما را به سمت اهداف‌تان راهنمایی می‌کنند و پاداش شما هم از درون شما اعطا می‌شود و نه از طرف کسانی که شما را از بیرون حمایت می‌کنند. این هم راه دیگری برای نشان دادن پشتکار شما است: با جدیت به مشکلات حمله‌ور شدن. منظور از جدیت، ترش‌رویی و بدخلقی نیست. اگر می‌خواهید مذاکره‌کننده‌ی بزرگی باشید، کار را با شادی، مثبت‌اندیشی، انرژی و یک نقشه به عهده بگیرید ــ همان‌طور که پیش می‌روید، برای رسیدن به اهدافتان جدی باشید. شوخ‌طبعی‌تان را حفظ کنید و به کار ببریدش.

خودتان نقشه بکشید و آن را اجرا کنید. این ویژگیِ یک فرد خویشتن‌دار است. برای اصلاح این ویژگی آن‌چنان زندگی کنید که انگار زندگی‌تان به آن بستگی دارد، چرا که همین‌طور هم هست. مارکوس اورلیوس (Marcus Aurelius) گفته: «هر کاری را آن چنان انجام دهید که انگار آخرین حرکت شما در زندگی است.»

استقامت

نیروی استقامت نیرویی است که وقتی همگان در کناره‌ی مسیر نقش بر زمین شده‌اند شما را سرپا نگه می‌دارد. برای تقویت نیروی استقامت در خود این کارها را انجام دهید:

- ✓ درست غذا بخورید.
- ✓ ویتامین‌هایتان را بخورید.

- ✓ به‌اندازه‌ی کافی و خوب بخوابید.
- ✓ سعی کنید بین کار و تفریح تعادل ایجاد کنید.

استقامت یکی از ویژگی‌های مذاکره‌کنندگان بزرگ است. اگر برای ماندن در بازی از این نیروی حیاتی برخوردار نباشید، نمی‌توانید برنده شوید.

فصل ۲۰

ده اشتباه رایج در مذاکره

در این فصل

- خطاهای استراتژیک
- نگرانی‌ها و آشفتگی‌ها

دربارهٔ‌ی هر یک از اشتباهات مورد اشاره در این فصل، در جاهای دیگر کتاب هم به تفصیل صحبت شده. بعضی از آن‌ها به دلیل اینکه چندین پیامد دارند، در چندین جا طرح شده‌اند. این فصل، خلاصه‌ای از ده خرابکاریِ متداول است که در سمینارهای مذاکره، حاضران زیاد دچارش بوده‌اند.

در آغاز هر سمینار، ما از همه می‌خواهیم خود را معرفی کنند و تنها چیز مهمی را که می‌خواهند روی آن کار کنند، نام ببرند. در پایان سمینار از حاضران می‌پرسیم بیشتر از همه روی چه‌چیزی می‌خواهند تمرین کنند. از بخش‌های آغازین و پایانی سمینارها آمارهای خوبی داریم. خصوصاً آمار بخش آغازین سمینار دقیق ثبت می‌شود، زیرا ما از این اطلاعات در طول روز استفاده می‌کنیم.

با گذشت ســال‌ها، این اطلاعات ارزشمند را حفظ کرده‌ایم و دور نینداخته‌ایم. این اطلاعات مانند معدن طلایی بود که برای نوشتن این فصل از آن استفاده کردیم. اگر می‌خواهید از اشتباهات دیگران درس بگیرید و چیزهایی را کشف کنید که اشتباه نیستند، این فصل را بخوانید.

شروع مذاکره پیش از آمادگی کامل

این بزرگ‌ترین اشتباهی است که می‌توان مرتکب شد. هرگز دلیل خوبی برای این کار وجود ندارد. ممانعت از این اشتباه بسیار مشکل است، مخصوصاً اگر کسی که به شما فشار می‌آورد موکلتان باشد. او صورتحساب‌های شما را می‌پردازد. موکل شما منتظر نتیجه است. گفتن «نه، من پیش از شروع مذاکره به وقت احتیاج دارم» کار مشکلی است.

تا آماده نشـــده‌اید، مذاکره با هیچ‌کس را شـــروع نکنید. اگر او با شما تماس گرفت حقیقت را بگویید: احساس می‌کنید کاملاً آماده نیستید. با پرسیدن از وضعیتِ طرفِ مقابل از این فرصت حداکثر استفاده را ببرید.

نکته

حتا اگر اعضای گروه مقابل حاضر به افشـــای وضعیت خود نیســـتند، می‌توانید از آن‌ها ســـوابق و تاریخچه‌شـــان را بپرســـید. غالباً افرادی که نمی‌خواهند موقعیت خود درمذاکره را افشـــا کنند، راحت‌ترند در مورد تاریخچه‌ی موضوع ابراز عقیده کنند. خصوصاً اگر شـــما برای مذاکره از طرف شخص دیگری تعیین شده‌اید این مســـئله کاملاً صدق می‌کند. وکلا، نمایندگان و مدعی‌العموم‌ها طبعاً سابقه‌ی یک معامله را می‌دانند و معمولاً حتا پیش از شـــروع مذاکره مایل هستند در مورد آن صحبت کنند. اگر آماده‌ی مذاکره نیســـتید گـــوش دادن به آن‌ها راهی فوق‌العاده برای گذران وقت است.

مذاکره با شخص نامناسب

از همان ابتدای مذاکره مطمئن شـــوید با شخص مسئول صحبت می‌کنید. حتا اگر او را می‌شناســـید، لازم است مطمئن شـــوید که او اختیار عقد معامله را دارد و بعد مذاکره را شـــروع کنید. اگر او این اختیار را دارد، شـــخص مناسب است. در ساختار اداری یک شرکت، مخاطب شما تقریباً همیشه در نردبانِ شغلیِ شرکت بالادستانی دارد. این همیشه به این معنا نیست که مافوق او شخص مناسب برای مذاکره است. درواقع مذاکره با مدیری در یکی دو ســـطح بالاتر از حد لازم ممکن اســـت بدتر از مذاکره با کســـی باشد که در ساختار سازمانی پایین‌تر از حد مطلوب است. احتمال دارد مدیران ارشد از اطلاعات جزئی که برای رسیدگی به موارد خاص مذاکره لازم است بی بهره باشند.

ماندن در وضعیتی ثابت

اگر در حالتی ثابت بمانید، روی راه‌حلی خاص اصرار می‌کنید و خود را به روی هر پیشـــنهادِ دیگری می‌بندید. خیال می‌کنید راه‌حل همانی اســـت که شما پیشنهاد کرده‌اید وگرنه توافقنامه به انجام نمی‌رسد. به این وضعیت، مذاکره‌ی بسته می‌گویند. قفل کردن روی یک موقعیت، روند مذاکره را نابود می‌کند. به علاوه، به نظر مسخره می‌آیید. به‌ندرت ممکن اســـت راه‌حل همانی باشد که شما درست در آغاز بحث‌ها ارائه می‌کنید.

پس از گذراندن دروس ما و یا خواندن این کتاب، دیگر مشکل قفل کردن روی یک وضعیت را نخواهید داشت. مذاکره‌ی یک‌طرفه از عدم‌آمادگی ناشی می‌شود. اگر در این حیطه مشکلی دارید فصل دوم را در مورد آمادگی و فصل چهارم را در مورد تعیین حدود بخوانید. یکی از مراحلِ تعیینِ حدود، فهرست کردنِ تمامِ انتخاب‌هایی است که اگر معامله‌ی حاضر را به انجام نرساندید برای شما وجود دارد. گام بعد انتخابِ «و یا» ی شما است. یعنی، تصمیم بگیرید اگر نتوانستید با حریف فعلی‌تان به توافق برسید چه باید بکنید.

پس از پشت سر گذاشتن این دو مرحله، خیلی بعید است در یک وضعیت گیر کنید.

چالش سخت‌تر زمانی است که طرف مقابل روی یک وضعیت ثابت بماند. در این صورت او نتوانسته کاملاً آماده شود و احتمالاً مرحله‌ی تعیین حدود را هم پشت سر نگذاشته. شما دو انتخاب دارید:

- ✓ زیرکانه به آن‌ها کمک کنید آماده شوند و شاید بتوانید مجبورشان کنید به «و یا» ی خودشان فکر کنند.
- ✓ یک نسخه از این کتاب را که صفحات کلیدی آن تا خورده به آن‌ها هدیه کنید.

البته ما هم صادقانه انتخاب دوم را توصیه می‌کنیم. اما اگر فرصتی باقی نباشد، در صندلی‌تان لم بدهید، کمی بدنتان را بکشید و چیزی شبیه به این بگویید: «شک دارم هر دو اطلاعات مشابهی داشته باشیم». بعد در مورد زمینه‌ی مذاکرات شروع به صحبت کنید. در مورد موضوع اصلی مطالبی را ردوبدل کنید. هدف، به حرکت درآوردنِ طرفِ مقابل است. برای کَندنِ شخص از چنین موقعیتی، باید این کارها را انجام بدهید:

- ✓ نفس خود را رها کنید.
- ✓ حمله‌ی تهاجمی را فراموش کنید.
- ✓ هرگونه تلاش را برای تحریک رها کنید.
- ✓ به معلم تبدیل شوید ــ شخصی موقر که اطلاعاتش را در مورد تاریخچه و پس‌زمینه‌ی مذاکره با دیگران سهیم می‌شود.

پس از باز کردنِ ذهنِ طرفِ مقابل، مذاکره‌ای هوشمندانه خواهید داشت. ممکن است آنچه می‌خواهید به دست بیاورید و شاید هم این‌طور نشود، اما حداقل امکان رسیدن به توافق را فراهم کرده‌اید؛ زیرا با کسی سروکار خواهید داشت که گوش می‌دهد ــ کسی که ذهنش به مذاکره باز است.

احساس ناتوانی در طول مذاکره

وقتی می‌گوییم احساس ناتوانی در مذاکره اشتباه است، اول می‌گذاریم ما را به رگبارِ مخالفت ببندند. اجازه می‌دهیم مخالفان صحبت کنند. معمولاً یکی از شرکت‌کنندگان بالاخره این نکته را برای ما روشن می‌کند.

احساس ضعیف بودن در طول جلسه‌ی مذاکره اشتباه است، زیرا: ______________

____

آیا می‌توانید این جای خالی را پر کنید؟ دلیل قاطعی وجود دارد مبنی بر اینکه احساس ضعیف بودن در طول مذاکره ناشی از اوضاع روحی شما نیست، اوضاع محیط به شما تحمیلش نمی‌کند و چیزی نیست که مجبور باشید تحمل کنید. اشتباه است. اگر این احساس در شما گرفت، باید دکمه‌ی مکث را فشار دهید (فصل ۶). چند لحظه جلسه را ترک کنید تا بفهمید علت بروز این احساس چیست. به مذاکره ادامه ندهید.

تقریباً همیشه عدم آمادگی کافی، دلیل این احساس ضعف در جلسه‌ی مذاکره است. به خودتان آموزش بدهید که صدای بلند زنگِ چنین احساساتی را بشنوید — زنگ استراحت. کمی استراحت کنید و ذهنتان را جمع‌وجور کنید. سعی کنید راه‌حلی پیدا کنید. حتا می‌توانید بگویید: «می‌دانید، مچم را گرفتید. لازم است کمی بیشتر در مورد این موضوع مطالعه کنم.» اگر این مذاکره، از خرده‌فرمایش‌های رئیستان و در حیطه‌ی مسئولیت شماست، اما آماده‌ی جوابگویی نیستید، فقط بگویید: «من هنوز آماده‌ی صحبت در این مورد نیستم، اما می‌توانم امروز بعدازظهر خدمت برسم.» یا بگویید: «لازم است در مورد با این موضوع اطلاعات بیشتری برایتان به دست بیاورم.»

نگرانی بابت از دست دادنِ مهارِ مذاکرات

تصور می‌کنیم اشتباه بزرگ در مورد با از دست دادن مهار مذاکرات عموماً همین است که نگرانی، اشتباه است.

این امر، مشکلی ادراکی است. در مذاکره از نظر ما، موضوع کنترل کردن نیست. مذاکره یعنی کار با یکدیگر تا بهترین راه‌حل برای مشکل حاضر پیدا شود. یعنی بده‌بستانی بین انسان‌هایی که تلاش می‌کنند اختلافات را رفع کنند. مذاکره داستان حرکت در زندگی به‌سمت جلو و به‌طرف اهداف مشخصی است که برای هر دو طرف ارزشمند هستند. مذاکره یعنی ایجاد رابطه.

پس اگر در مورد از دســت رفتنِ کنترلِ مذاکره مشــکل دارید از خودتان بپرسید چرا داشتن کنترل این چنین برایتان مهم است. اگر مشکل، نداشتن کنترل شخصی است و احساس می‌کنید ممکن است به خشونت دست بزنید، شکی نیست که باید به این موضوع بپردازید. با این همه، اگر مشــکل شما این باشد که کنترل مذاکره را از دست بدهید، سؤال این است: «چرا فکر می‌کنی باید کنترل همه‌چیز را در دست داشته باشی؟»

ممکن است از این بترسید که اگر کنترل را از دست بدهید، حریف چهارنعل بر شما بتازد. اول اینکه اگر این‌طور فکر می‌کنید شاید لازم باشد در مورد مذاکره با این فرد تجدید نظر کنید. شاید لازم است کلاً با شخص دیگری مذاکره کنید. دوم اینکه اگر چارچوب‌هایتان را مشــخص کرده‌اید (فصل ۴) و مایلید آن‌ها را کاملاً رعایت کنید، لزومی ندارد بترسید.

پرت افتادن از اهداف و چارچوب‌ها

آدم‌ها غالباً با یک سری اهداف و چارچوب‌ها وارد مذاکره می‌شوند و بعد با پیش‌رفتن مذاکره آن‌ها را نادیده می‌گیرند. آن‌ها بدون آنکه متوجه باشند، اهدافشان سیر نزولی و چارچوب‌هایشان بیشتر سیر صعودی دارد. به نظر می‌رسد با گذشت زمان، راه خود را گم کرده‌اند. این افراد بیش از هرکس دیگر از احساس ندامت مشتری رنج می‌برند ــ آن احساسِ تأسفِ فراگیرنده‌ای که فردای روز معامله گریبان‌گیر شخص می‌شود. حالتِ ندامتِ مشتری، شبیهِ حالتِ خماری است؛ از سرمستی معامله پدید می‌آید و باعث می‌شود اهداف و چارچوب اولیه‌تان را فراموش کنید.



بهترین راه برای ممانعت از گم شدن اهداف و چارچوب‌ها، یادداشت کردن آن‌ها است. اجازه دهید یادداشــت‌هایتان راهنمای شما باشند. اگر حواستان جمع باشد، تغییر اهداف و چارچوب‌ها به دلیل به دست آمدن اطلاعات جدید خوب است.

نگرانی بیش از حد در مورد حریف

در یک مذاکره‌ی برد ــ برد نباید نگران این باشید که افرادِ طرفِ مذاکره‌ی شما همیشه هرچه می‌خواهند به دست بیاورند. متأسفانه بسیاری از کسانی که به هرحال خیلی قاطع نیستند، برای توجیه بی‌توجهی به خودشان خیلی زیاد از جمله‌ی تأکیدیِ برد ــ برد استفاده می‌کنند. باید برای خود اهداف و چارچوب‌هایی تعیین کنید و تا به آخر برای به دست آوردن آن‌ها بجنگید (قسمت دوم را ببینید). طرف دیگر هم باید همین کار را انجام دهد (و غالباً این کار را هم می‌کند).

شما مسلماً می‌خواهید محترمانه و هوشمندانه مذاکره کنید. پیش از انجام معامله، یک لحظه صبر کنید و مطمئن شوید به‌اندازه‌ی کافی به خواسته‌هایتان دست پیدا کرده‌اید، که طرف مقابل هم در این معامله استفاده‌ی معقولی کرده و اینکه معامله‌ای که قصد انجام آن را دارید، معامله‌ای است که هر دو طرفِ درگیر واقعاً می‌توانند از آن بهـره ببرند و خلاصه اینکه در حالت برد ــ برد قرار دارید. برای بحث کامل، در مورد مذاکره‌ی کاملاً برد ــ برد به فصل ۱۵ مراجعه کنید.

فکر کردن در مورد «بهترین چیزی که می‌شد گفت» ـ روز بعد

این اتفاق برای هرکس، از رئیس‌جمهور گرفته تا افراد پایین‌تر، پیش می‌آید: کسی نمی‌توانـد همیشـه در بهترین زمان بهترین حرف‌ها را بزنـد ــ به‌جز در فیلم‌های سینمایی. زندگی، فیلم سـینمایی نیست. حتا نمایشِ تلویزیونیِ خوب هم نیست. زندگی را نمی‌شـود تمرین کرد و مطابق میل ما حرکـت نمی‌کند. هرچه آماده‌تر باشـید، احتمال اینکه در لحظه‌ی مناسب کلام درست را ادا کنید بیشتر است. اما حتـا آماده‌ترین افراد هم پس از بررسـی متفکرانه بـه چیزهای بهتری برای گفتن می‌رسند. تنها اشتباه در این میان این است که فکر کنید اشتباه کرده‌اید. این قدر به خودتان سخت نگیرید.

آنچه مهم است این است که در ارتباطات‌تان شفاف و نه زیرک باشید. زیرکی جالب است. آدم زرنگ احساس خوبی دارد. زرنگی ممکن است رضایت‌بخش هم باشد. اما ارتباطاتِ شفاف هستند که جواب می‌دهند. اگر فردای روز مذاکره با این احساس بیدار شدید که واضح صحبت نکرده‌اید بسیار ساده است که به اظهارات‌تان مراجعه کنید و گفته‌ی خود را روشن کنید. جلسه‌ی بعد را با شفاف‌سازی شروع کنید. متأسفانه، نمی‌توانید جلسه را با اعلام این شروع کنید که به یک پایان هوشمندانه دست پیدا کرده‌اید. فایده‌ای ندارد.

سرزنش خودتان به‌خاطر اشتباه دیگران

وقتی کارها درست پیش نمی‌روند بیشتر مردم خودشان را سرزنش می‌کنند ــ حتا اگر تقصیر آن‌ها نباشد. از این وسوسه خودداری کنید. اگر این تمایل در شما هست که به دلیل سختی‌های دنیا خود را سرزنش کنید، به‌دنبال دلیل آن بگردید. به نظر ما این تمایل به میزان زیادی ناشی از نداشتنِ عزتِ نفس است.

نداشتن تمرکز روی پایان مذاکره

این حالت، پســرعموی نگرانیِ بیش از حد بابتِ طرفِ مقابل اســت. شــما باید در تمام مدت هر شــش مهارت را به خاطر داشته باشید. بسیاری از مردم این حقیقت را فرامــوش می‌کنند که از اولین لحظــه‌ای که در مورد امکان یک مذاکره‌ی خاص می‌شــنوند باید به پایان آن هم فکر کنند. تمامِ جنبه‌های مربوط به ختم مذاکره، تحت تأثیر آمادگی، اهداف و چارچوب‌ها و خودِ روندِ مذاکره قرار دارد. در طول هر مرحله از مذاکره به پایان آن فکر کنید.



هر لحظه که مذاکره بیش از حد ادامه پیدا کند ممکن اســت موردی پیش بیاید و اثری منفی بر مذاکره بگذارد. نمی‌گوییم در بستن قرارداد عجله کنید یا اینکه پیش از آمادگی برای این کار معامله را منعقد کنید. فقط همیشه پایان را در خاطر داشته باشــید. شما برای رسیدن به اهداف خاصی وارد مذاکره شده‌اید. اگر این اهداف در دسترس شما هستند به سراغشان بروید.

فصل ۲۱

ده مذاکره‌ی کلیدی در زندگی شما

در این فصل به راه‌های برخورد با موقعیت‌های بسیار تنش‌زای زندگی نگاهی می‌اندازیم. برخی سرخوردگی‌های عاطفی در مذاکره ممکن است باعث به وجود آمدنِ خساراتِ دائمی در خانواده‌ها بشوند که در اینجا به آن‌ها اشاره می‌کنیم. راهنمایی‌های این فصل شما را آن‌چنان از میان این موقعیت‌ها عبور می‌دهد که خسارت وارده به روابطتان به حداقل ممکن برسد و در عین حال به شما این توانایی را می‌دهد تا با خودتان و ارزش‌ها، نیازها و خواسته‌های فردی‌تان صادق بمانید.

خرید اتومبیل دست‌دوم

حفظ کنید

هــر اتومبیلی که بخواهید بخرید از یک خط تولید عبــور کرده. روزی که اتومبیل ساخته می‌شد بسیار اتومبیل‌های مشابه آن هم ساخته می‌شدند. عاشق هیچ اتومبیلی نشوید ــ مخصوصاً آنکه فقط با آن در محله‌تان دور می‌زنید. همیشه اتومبیل دیگری در راه است.

در اینجا چند نکته‌ی اساسی برای خرید اتومبیل دست‌دوم را می‌بینید:

- ✓ کلاً باید بدانید به چگونه اتومبیلی نیاز دارید.
- ✓ تا اتومبیلی را نخریده‌اید، عاشق آن نشوید.
- ✓ بدانید چقدر می‌توانید بپردازید و بیش از آن خرج نکنید.
- ✓ هیچ اتومبیلی را نخرید تا زمانی که یک مکانیک آشــنا و مجرب در مقابل دستمزد و نه ازسر لطف، آن را معاینه نکرده (نظر کاملاً کارشناسی او مورد نیاز است.)
- ✓ درمورد قیمت با اطلاع از نرخ بازار مذاکره کنید.

رایج‌ترین منبع برای مطلع شدن از قیمت‌ها، صفحات نیازمندی‌ها در روزنامه‌ها یا مجلات کوچک تروتمیز (معمول در بیشــتر شهرهای بزرگ) هستند که منحصراً

چیزهایی را تبلیغ می‌کنند که افراد حقیقی به فروش می‌گذارند. معمول‌ترین منبع دیگر کتاب اخبار بازار اتومبیل کلی بلو است. این کتاب براساس کارخانه تولید کننده، سال تولید و مدل، آماری سراسری از قیمت اتومبیل‌های دست دوم ارائه می‌دهد. در بخش ابتدایی کتاب جداولی وجود دارد که براساس آن‌ها می‌توانید به خاطر خصوصیات اختیاری و مسافت پیموده شده‌ی اتومبیل قیمت را اضافه کرده و یا تخفیف بگیرید. بنگاه‌های معاملات اتومبیل از کتاب سیاه استفاده می‌کنند که توسط دایره‌ی ملی تحقیقات اتومبیل در شرکت رسانه‌های تجاری هارست (Hearst) در گینزویل ایالت جورجیا (Gainseville - Georgia) چاپ می‌شود. این کتاب برای کسانی طراحی شده که برای مراکز فروش اتومبیل‌های دست دوم خرید می‌کنند. اگر بتوانید به یک نسخه‌ی جدید یکی از این کتابچه‌ها دسترسی پیدا کنید به تنها منبع اطلاعاتی موثقی دست پیدا کرده‌اید که به شما می‌گوید مرکز فروشی که از آن خرید می‌کنید خود آن اتومبیل را چقدر خریده است. قیمت کمیسیون، مخارج اضافی و هزینه‌های اداری و راه‌اندازی را اضافه کنید و آنچه دارید حداقل قیمتی است که مرکز فروش می‌تواند اتومبیل را به شما بفروشد.

فصل یک را بخوانید تا ببینید برنامه‌ی پنج‌ساله‌تان برای زندگی چطور ممکن است روی انتخاب ماشینتان تأثیر بگذارد. همین‌طور فصل ۱۷ را در مورد پایان مذاکره بخوانید تا نسبت به تلاش‌های مداومِ کارمندانِ مرکزِ فروشِ اتومبیل برای پایان معامله، از لحظه‌ای که علاقه‌تان را به اتومبیل خاصی ابراز کرده‌اید، آگاه شوید.

تقاضای ارتقا

بیشتر مردم حداقل یک بار در زندگی‌شان درخواست ارتقا می‌کنند ــ بعضی‌ها حتا این مذاکره را سالی یک‌بار انجام می‌دهند... و هر بار از آن می‌ترسند. با استفاده از شش مهارتِ اصلیِ مورد اشاره در شش قسمت اول این کتاب، این ترس را از بین ببرید.

۱. آماده باشید (قسمت اول)

پیش از نزدیک شدن به مدیر برای تقاضای ارتقا، خود را از درون آماده کنید. باید بدانید که شما برای او کارمند ارزشمندی هستید و حق دارید تقاضای ارتقا کنید. مدارکی جمع‌آوری کنید دال بر نقش مهمی که در کارهای شرکت ایفا می‌کنید و اینکه عدم حضور شما زیان‌آور است. اگر خودتان باور نکنید که شایسته‌ی ارتقا هستید، هیچ‌کس دیگر این را باور نخواهد داشت.

پس از کسب آمادگی احساسی برای مذاکره، پرونده را براساس امتیازات زیر آماده کنید:

- ببینید بودجه‌ی شرکت‌تان چقدر و اوضاع مالی آن چطور است.
- ببینید کلاً نرخ خدمات شما چقدر است.
- ببینید خصوصاً در منطقه‌ی جغرافیایی شما مردم برای نوع کاری که شما انجام می‌دهید و با همان میزان سابقه‌ی کار چه دستمزدی دریافت می‌کنند. از دوستانتان بپرسید، نیازمندی‌ها بخوانید، در مصاحبه‌های شغلی شرکت کنید و هرچه برای کسب اطلاعات لازم است انجام دهید.

وقتی اطلاعات مورد نیاز را جمع‌آوری کردید به رئیستان بگویید می‌خواهید در مورد حقوقتان با او جلسه داشته باشید. او را غافلگیر نکنید. بگویید: «من مایلم با شما در مورد حقوقم صحبت کنم. به بیست دقیقه صحبت بدون مزاحمت در دفتر کارتان نیاز دارم. چه زمانی برای شما مناسب است؟»

۲. اهداف و حدودتان را تعیین کنید. (قسمت دوم)

درمورد حداقل آنچه مایلید دریافت کنید و حداکثر آنچه امید دریافت آن را دارید تصمیم بگیرید. همچنین پیش‌بینی کنید اگر شرکت حداقل انتظارات شما را برآورده نکرد، چه می‌کنید:

- می‌توانید درضمن اینکه به‌دنبال شغل دیگری هستید، منتظر فرصت بنشینید.
- می‌توانید همان موقع کارتان را ترک کنید.
- می‌توانید همان جا بمانید... و کارمند ناشادی باشید.

۳. دکمه‌ی مکث را بفشارید. (قسمت سوم)

احساسات خود را کنترل کنید. هرگز به‌خاطر سیر کردن شکم فرزندانتان به خواهش و التماس پناه نبرید. براساس شواهد، بیشتر شرکت‌ها دستمزدی در حد معمول پرداخت می‌کنند. لازم است شما موردتان را براساس شواهد واقعی آماده کنید. کاری کنید که مدیریت شرکت متوجه شود در اختیار داشتن شما و خوشحال نگه داشتنتان برای آن‌ها مفید است.

۴. گوش کنید. (قسمت چهارم)

ممکن است لازم باشد به درددل رئیستان در مورد کاهش بودجه، پاداش مدیران، و حتا مشکلات شخصی او گوش دهید. اگر اجازه دهید رئیستان خودش را تخلیه

کند، وقتی نوبت صحبت شـــما هم بشود، فضای کافی خواهید داشت. در مورد عملکرد خود از او بپرسید. با دقت گوش کنید تا مطمئن شوید هر دوی شما در این مورد یکسان فکر می‌کنید؛ اگر نه بلافاصله مغایرت موجود را رفع کنید. در صورتی که شـــرکت معتقد باشد شما آدم زرنگ و کارکنی نیستید، صحبت در مورد حقوق بیشتر بی‌فایده است.

۵. شفاف باشید. (قسمت پنجم)

آنچه تصور می‌کنید عادلانه است و همین‌طور دلایل خود را ارائه کنید. روی دلایل خود وقت زیادی بگذارید. اجازه دهید رئیس از تحقیقاتی که انجام داده‌اید، خبردار شود و بعد تمامی شواهد مبتنی بر حضور ارزشمند خود را در شرکت ارائه کنید. باید کاری کنید که او در مورد افزایش حقوق شما احساس خوبی داشته باشد.

۶. صحبت را تمام کنید. (قسمت ششم)

شاید این اولین باری باشد که رئیس شما متوجهِ ارزشِ حضورِ شما در شرکت می‌شـــود. شاید لازم باشد در این مورد فکر کند؛ ایرادی ندارد. برای فکر کردن و تصمیـــم گرفتن او یک ضرب‌الاجل تعییـــن کنید. اجازه ندهید نیاز او به فکر کردن در مورد موضوع، به بهانه‌ای تبدیل شود برای محروم شدن شما از آنچه تصور می‌کنید، شایسته‌تان است.

زمان، مکان و چگونه نشستن شما در حضور رئیس، هنگام صحبت در مورد افزایش حقوق ممکن است تمام مذاکره را تحت تأثیر قرار دهد. برای ترتیب دادن یک جلسه‌ی مذاکـــره در دفتر رئیس به نکات مفیدی در فصل ۳ کرده‌ایم. فصل ۱۱ به زبان بدن در چنین ملاقات‌هایی می‌پردازد.

خرید حلقه‌ی ازدواج

بین‌المللی

خوشبختانه برای نامزدهای سراسر جهان، صرف نظر از اینکه بودایی، مسیحی، هندو، یهودی یا مسلمان باشند هنوز همان حلقه‌ی ساده، نماد استاندارد عشق و تعهد است. مردان در چهارگوشه‌ی دنیا به اشکال مختلف عمل می‌کنند. تعداد زیادی از مردان انگلستان و مستعمرات سابق آن (از جمله ایالات متحده)، بیش از هر جای دیگر در جهان، این حلقه را به دست می‌کنند.

قیمت حلقه بیشـــتر بســـتگی به میزان طلایـــی دارد که در آن بـــه کار رفته. اگر جواهرفـــروش نباشـــید نمی‌توانیـــد عیار طـــلای انگشـــترتان را تخمیـــن بزنید.

پیشنهاد ما این است که در صورت امکان با جواهرفروشی که می‌شناسید کار کنید. اگر دوست جواهرفروش ندارید و نمی‌توانید توصیه‌ی خاصی از دوستانتان دریافت کنید، حداقل با کسی معامله کنید که در این کار سابقه‌ی کافی دارد.

خالص‌ترین طلا، طلای ۲۴ عیار است که میزان خلوص آن ۹۹. ۹ درصد است. در مقایسه طلای ۱۸ عیار دارای ۱۸/۲۴ طلای خالص و مابقی آن آلیاژ است. استاندارد ایالات متحده، ۱۴ عیار است که آلیاژ بیشتر و طلای کمتری دارد. از حک شدن عیار ۱۴ و بعد از آن علامت تولیدکننده در داخل حلقه مطمئن شوید. این علامت در صنف جواهرفروشان به ثبت رسیده. در بسیاری از کشورهای دیگر مانند انگلستان و ایتالیا، دولت بر صنعت طلا نظارت می‌کند. این کار شما را در مقابل خرید هر چیز با خلوصی کمتر از آنچه ذکر شده حفظ می‌کند. وقتی برای یک حلقه‌ی ازدواج مذاکره می‌کنید باید مطمئن باشید برای یک کالای واقعی مذاکره می‌کنید.

نکته

در ایالات متحده و برخی از دیگر کشورها، استفاده از تزئینات روی حلقه رواج پیدا کرده. چنین تزئیناتی فقط میزان نسبتاً کمی به قیمت حلقه اضافه می‌کند. در مقایسه با هزینه‌ی مراسم، ماه عسل و آماده‌سازی خانه، اینجا جایی است که نباید زیاد برای مخارج نگران باشید. این با اجباری که هنگام خرید حلقه‌ی نامزدی به آن قائل هستیم تفاوت دارد.

آداب مربوط به حلقه‌های نامزدی در سراسر دنیا بسیار متفاوت است. انتخاب اول ما، در صورت امکان استفاده از یک حلقه‌ی خانوادگی است تا ارتباط بین این زندگی جدید و گذشته را نشان دهد.

برنامه‌ریزی مراسم ازدواج

مراسم ازدواج شما ممکن است بیش از هر واقعه‌ی خاص دیگری در زندگی‌تان ریزه‌کاری داشته باشد. ممکن است با نگاه به مبلغِ کلِ موردِ نیاز برای تدارک مراسم دستپاچه شوید. به تنهایی اقدام نکنید؛ آخرین جلد از هر مجله‌ای را که در مورد این موضوع منتشر شده تهیه کنید. این مجلات معمولاً یک فهرست اقلام ضروری و یک نمونه تقویم دارند. فهرست‌ها شامل تمامی ضروریات برای برنامه‌ریزی عروسی هستند و تقویم روزشماری از تاریخ عروسی تا روزهای قبل‌تر از آن را برایمان فراهم می‌کنند.

همین الان دست نگه دارید. پیش از اینکه چیزی را روی تقویم بنویسید، ببینید بودجه‌ی کلی‌تان چقدر است و به آن بچسبید. بعد برای مذاکرات متعدد آماده شوید و از بودجه‌ی خود به‌عنوان محدوده‌ی مطلق استفاده کنید.

کارهای مهم‌تر را به بخش‌های کوچک‌تر و کم‌خطرتر تقسیم کنید. مراقب باشید کدام امور مستلزم مذاکره هستند و این مذاکرات با چه کسانی باید صورت بگیرند. مهم‌ترین مذاکرات باید با هتل، کلیسا یا کنیسه، تهیه‌کننده‌گان غذا و نوشیدنی و غیره صورت بگیرد. اما بزرگ‌ترین چالش، توافق در مورد میهمانان و نقشی است که هرکدام از آنان باید بازی کنند. مذاکره با اقوام درجه‌ی یک، همسر آینده و اقوام وی ممکن است سخت باشد. از شش مهارت این کتاب استفاده کنید تا حتی‌الامکان معقول‌تر رفتار کنید. به دلیل اینکه این رویداد، بسیار شخصی است، باید دکمه‌ی مکثتان را محکم در دست نگه دارید (فصل ۶ را برای توضیح مفصل در مورد این مهم‌ترین ابزار بخوانید).

یک موضوع خاص دیگر نقش بچه‌ها در مراسم است (اگر شما یا همسر آینده‌تان فرزندی دارید). ما می‌خواستیم دختران نوجوانمان نقش‌های مهم را به عهده بگیرند. آن‌ها تنها ساقدوشان عروس بودند. هرکدام آن‌ها در مرحله‌ای متفاوت از پذیرش یک زن جدید در زندگی پدرشان قرارداشتند و این مراسم گامی مهم در ایجاد روابط بود. ما اجازه دادیم میشل (Michell)، وِندی (Wendy) و اِمی (Amy) لباس ساقدوشی‌شان را با سلیقه‌ی شخصی خودشان انتخاب کنند. حدودی را مشخص کردیم (لباس باز نباشد، سیاه نباشد، مختصر نباشد)، اما تا امروز هم هنوز به‌خاطر توجهمان به نیازهای دخترها از ما ممنون هستند.

خرید خانه

خرید خانه مهم‌ترین خریدی است که آدم‌ها در زندگی‌شان انجام می‌دهند. بیشتر مردم آن‌قدر جست وجو می‌کنند تا خانه‌ای را که می‌خواهند به دست بیاورند. وقتی آن را پیدا کردند قیمتی را پیشنهاد می‌کنند. درصورتی‌که پیشنهاد مورد قبول واقع شد، وام درخواست می‌کنند.

ما معتقدیم چنین ترتیبی برای انجام کارها کمی قهقرایی است. تلاش‌های شما برای حداکثر استفاده از وامی که گرفته‌اید باید به اندازه‌ی تلاش‌هایتان برای بهترین معامله‌ی خرید خانه کامل باشد. بیشتر مردم از درخواست وام شانه خالی می‌کنند به دلیل اینکه به نظر امری ترسناک می‌آید و همین‌طور هم امکان رد شدن در آن وجود دارد. عجب!

اما این یکی از معدود اوقاتی است که تعویق کار ممکن است به شما خسارت وارد کند. مطمئن‌ترین کار این است که پیش از انتخاب خانه، میزان وام را تعیین کنید. لازمه‌ی این کار تکمیل همه‌ی فرم‌ها و دریافت قول از یک مؤسسه‌ی اهدای وام است مبنی بر اینکه مقدار مشخصی پول را براساس شرایط تعیین‌شده و تا زمانی که شما خانه‌تان را در طول یک زمان مشخص انتخاب می‌کنید به شما اعطا کند. حتا اگر در نهایت از مؤسسه پرداخت وام دیگری استفاده کردید، تعیین شرایط وام از پیش به چند دلیل کمک بزرگی خواهد بود:

- ✓ می‌دانید چقدر بودجه دارید.
- ✓ می‌توانید به فروشنده بگویید که زمینه‌ی وام را چیده‌اید که این شما را به خریداری مطلوب‌تر تبدیل می‌کند. نیازی نیست فروشنده در مورد توان خرید شما نگران باشد.
- ✓ شما باید وام درخواست کنید و فرم‌ها را هم تکمیل کنید تا به دلیل کمبود وقت از اینکه شخص دیگری خانه‌ی دلخواهتان را از چنگتان درآورد دچار نگرانی نشوید.

قابل درک است که مراجعه به بانک و درخواست وام کاری است که بیشتر مردم از آن لذت نمی‌برند. به مشاور وام یا به دلال وام مسکن مراجعه کنید. این شخص متخصص، کمکی به شما است تا وام مناسب را برای شرایط خود بیابید و فرم‌های مربوطه را تکمیل کنید. عموماً این افراد از مؤسسه‌ی وام‌دهنده‌ای که برای آن کار می‌کنند حقوق می‌گیرند.

ما با خانمی کار می‌کنیم که هم حسابدار و هم دلال بورس‌مان به ما توصیه کرده بودند. او فوق‌العاده است. شاید تصور کنید می‌توانید با مراجعه‌ی مستقیم به یک مؤسسه‌ی اعطای وام معامله‌ی بهتری انجام دهید، اما ما این‌طور فکر نمی‌کنیم. استفاده از یک واسطه‌ی وامِ حرفه‌ای، مزایای مشخصی دارد:

- ✓ واسطه‌های خوب بهترین قیمت‌ها را دارند.
- ✓ می‌دانند چگونه اصطلاحاتِ زبانِ خاصِ وام دهندگان را به زبانی ساده تبدیل کنند.
- ✓ می‌دانند کدام وام‌دهنده از کسی با شرایط شما با آغوش باز استقبال می‌کند.
- ✓ به شما در پر کردن فرم‌ها کمک می‌کنند.

- ✓ آن‌ها برای تسریع روند پرداخت وام با وام دهنده‌ی احتمالی در تماس هستند.
- ✓ برعکس بسیاری از مردم، آن‌ها از همه‌ی این کارها لذت می‌برند. به همین دلیل این کار را انجام می‌دهند. همین حقیقت حرف اول و آخر ما در مورد ضرورت استفاده از یک واسطه است.

فصل ۲ شـامل اطلاعات زیادی اسـت در مورد آمادگی جهت خرید خانه و اهمیت شناخت فروشنده. فصل ۷ توضیح می‌دهد چرا باید با ذهنی باز، تمایل شدیدتان را به یک خانه‌ی خاص بررسی کنید.

مذاکره در مورد قرارداد تعمیرات منزل

ما با ۹۰ درصد داستان‌های ترسناکی که در مورد تعمیر منازل می‌شنویم احساس هم‌دردی نمی‌کنیم. مؤدبانه گوش می‌دهیم، اما بر این باوریم که بیشتر راویانِ این داسـتان‌ها پیمانکار را به‌خاطر چیزی سـرزنش می‌کنند که درواقع نتیجه‌ی عدم شفافیت آن‌ها است.

خصوصاً همیشه از پیمانکارانی می‌شنویم که هرگز سر و کله‌شان پیدا نشد. بسیاری از دست‌اندرکاران کارهای تعمیراتیِ منازل، عوامل جزئی هستند که به‌جای برنامه‌ریزی برای انجام کارْ، خودشان را در محل کار بیش از حد درگیر کرده‌اند. اما راه‌حلی هم وجود دارد:



- ✓ پیش از قرار گذاشتن، پیمانکار را شناسایی کنید.
- ✓ درمورد جریان عملیات صحبت کنید تا بدانید دقیقاً چه کارهایی قرار است انجام شـود. ببینید در فهرسـت اولویت‌های کاری پیمانکار کار شما کجا قـرار می‌گیرد. و همچنین بفهمید کارهـای دیگر او درچه مکان‌هایی قرار دارند تا بتوانید در صورت به هم ریختن اوضاع به صحت و سقم بهانه‌های او پی ببرید.
- ✓ برای انجام به‌موقع یا دیرکرد در تحویل کار، در قرارداد جریمه و تشویق‌هایی را نظر بگیرید.

دومین گله‌ی بزرگی که می‌شنویم این است که کار بیشتر از بودجه‌ی تعیین‌شده هزینه بُرده. معمولاً میزانِ آن شکایت به شکل اعجاب‌انگیزی به تفاوت‌هایی بستگی دارد کـه بین تصویرِ اولیـه‌ی صاحبِ ملک از پروژه و نتیجـه‌ی نهاییِ کار وجود

دارد. برای ممانعت از صرف هزینه‌ی بیشتر از آنچه می‌خواهید به توصیه‌های زیر توجه کنید:

نکته

- ✓ پیش از عقد قرارداد، پیمانکارتان را شناسایی کنید.
- ✓ پیش از موافقت با انجام کار، استعلامِ کتبیِ دقیق از پیمانکار بگیرید.
- ✓ بر سـر اینکه هیچ گونه هزینه‌ای بدون امضای شـما پرداخت نخواهد شد، به توافق برسید.
- ✓ همیشه بخشی از پرداخت را تا بررسی نهایی کار پیش خود نگه دارید.

حفظ کنید

توجه کنید که اولین راه‌حل برای هر مشکل قابل‌تصور با یک پیمانکار با این توصیه‌ی دوسـتانه شروع می‌شـود که «پیش از واگذاری پروژه پیمانکارتان را بشناسید.» به علاوه در مدت زمانی که کار در حال انجام است، غریبی نکنید. هر روز صبح با یک فنجان قهوه برای کارگران در محل سـاختمان حاضر شوید. این کار مستلزم تلاش بیشـتری اسـت، اما این تماس دوسـتانه تقریباً هربار پروژه‌ی شما را در اولویت بر پروژه‌های دیگر قرار می‌دهد.

بیشـتر مردم می‌گویند توصیه‌نامه‌ها را کنتـرل کنید. به دلیل اینکه کارگران زبر و زرنگ از کارفرماهای ناراضی‌شان توصیه‌نامه نمی‌خواهند، پیشنهاد دیگری داریم. از دوسـتان یا هرکس که کار تعمیرات در منازلشان انجام داده‌اند، بخواهید افرادی را به شما پیشنهاد کنند. ما بهترین نوسازِ کف را موقع بازدید از یک خانه‌ی نیمه‌تمام پیدا کردیم. از بنگاه مسـکن جویا شدیم. او از مشتریانش پرسید و بعد ما تجربه‌ی فوق‌العاده‌ای از سـر گذراندیم. درصورتی که پیمانکار کار را مطابق قرار، سر وقت و با قیمت توافق شده به پایان ببرد وقت اضافه‌ای که صرف خرید خدمات او کرده‌اید ارزشش را داشته.

اهمیتِ شـناختِ طرفِ مذاکره را به‌خوبی در فصل ۲ آورده‌ایم. پروژه‌های تعمیراتی خانه، بر این درس مهم بهتر از هر مثالِ دیگری تأکید می‌کنند.

مذاکره درباره‌ی طلاق

مشـکل مذاکره در مورد طلاق این اسـت که قوانین تدوین‌شده برای گذر از این دوره‌ی زمانیِ دشـوار، بنا بر ضرورت، نه براسـاس ارزش‌های انسانی، که براساس معیارهای مالی اسـت. براسـاس قانون کالیفرنیا زوج مایملـک را نصف به نصف تقسیم می‌کنند. این قانون ظاهراً معقول و بدون نقص است، اما اگر زوج بخواهند

هر دو تابلویی را داشــته باشــند، تابلویی دیگر با همان ارزش مالی مشکل را حل نخواهد کرد.

کلید برخورد با این‌گونه مسائل، گرد هم آوردن یک گروه حمایت‌گر است. رهبر گروه، وکیل شما اســت. گاهی متخصصانی دیگر (مانند حسابدار) جزئی از گروه هستند. اگر فرزندی دارید لازم است مشاور خانواده را هم دخالت دهید. و بالاخره دوست یا دوستان خیلی نزدیکتان را دعوت کنید.



انتخاب دوســتان شــرکت‌کننده در گروه حامی‌تان را به تقدیــر واگذار نکنید. در انتخاب شــنونده‌ای که در طولِ رونْدِ طلاق گوشِ شــنوای شماست، دقت کنید. در این موقعیت، بســیار آسیب‌پذیر هستید. کسی که در مورد طلاق با او درد دل می‌کنید ممکن اســت به همان راحتی که شما را در جهتِ هدفِ درازمدتِ حفظِ یــک زندگی بهتر برای خود و فرزندانتــان متمرکز نگه می‌دارد، در جهت تخریب نیز هدایتتان کند. رضایت کوتاه‌مدت، گاهی ممکن اســت باعث ایجاد آسیب‌های طولانی شود.

به همان اندازه در انتخاب وکیل برای طلاق دقیق باشــید. میزان دستمزد این وکلا بسیار متفاوت است. برای انتخاب یک وکیل، از توصیه‌ی دوستان و اقوامی که خود این جریان را پشت سر گذاشته‌اند استفاده کنید. از هر وکیلی که می‌شناسید بخواهید یک وکیل طلاق به شــما معرفی کند، حتا اگر دوســت وکیل شما خود نیز با موارد طلاق ســروکار داشته باشد. همیشه پیش از انتخابِ وکیلِ خانواده برای طلاقتان با چند وکیل مصاحبه کنید. طلاق، همین طوری هم، روند بسیار مشکلی است. شما به کسی نیاز دارید که خوشخو، در دسترس و توانا باشد.

وقتی پای فرزندان در بین اســت، مذاکره در مورد طلاق با بیشــتر مذاکرات تفاوت دارد. در این مورد خاص، شما و همسر در حال متارکه‌تان مجبور به ادامه‌ی ارتباط هستید. توصیه مهمان‌داران را پیش از بلند شدن هواپیما ازروی زمین به یاد بیاورید. در صورت بروز حادثه، ماســک اکسیژن را ابتدا روی صورت خود و بعد روی صورت فرزندانتان قرار دهید. این توصیه، عاقلانه است. شما نمی‌توانید درحالی‌که خودتان از نظر احساسی از حال رفته و روی یک دریای توفانی دستخوش امواج هستید، به فرزندانتان کمک کنید. در تمام مدت، نیازها و خواسته‌هایتان را به یاد داشته باشید تا خود و شــرایطتان تا حد امکان سالم باقی بمانند و بتوانید به نیازهای فرزندانتان رسیدگی کنید.

در حل معضلات مالی هرگز بچه‌ها را در جریان مذاکره یا دریافت پول دخالت ندهید. طلاق، تأثیر زیان‌آوری روی بچه‌ها دارد؛ اوضاع را با افزودن فشــار مســائل مالی بر

فشـــارهای عاطفیِ بچه‌ها بدتر نکنید. اگر یکی از والدین واقعاً ســـرگردان است و از انجام تعهدات اخلاقی و قانونی خود سر باز می‌زند، امروزه برای والد مسئول بیشتر از قبل کمک در دسترس است.

- ✓ برای اِعمالِ قوانینِ محلی بر والدینی که خودبینانه از عمل به مسئولیت‌های قانونی‌شان سر باز می‌زنند عوامل پیگیری وجود دارند.
- ✓ برای قیمومیت و دیدار فرزندان، یک قانون حضانت واحد از طرف همه‌ی ۵۰ ایالت و بخش کلمبیا تصویب شده تا مباحث حضانت مابین ایالتی را حل و فصل کند. در اکثر کشورهای دیگر هم قوانینی مصوب در کار است.
- ✓ برای جمع‌آوری و اجرای بالقوه‌ی قوانینی که حمایت از کودکان را در تمامی کشور آسان‌تر کند، اقداماتی صورت گرفته.

حفظ کنید

اگر فرزندانی دارید که تحت تأثیر طلاق شما قرار می‌گیرند، حتماً وکیلی را انتخاب کنیـــد که در زمینه‌ی حمایت از کـــودکان، قوانین دیدار آن‌ها با اولیا و از این قبیل امور، خبره باشد.

در هر طلاق، احساســـات تحریک می‌شوند و خشم و نفرت بروز می‌کنند. یک یا دو کودک را به این معجون اضافه کنید تا موقعیتْ پیچیده‌تر و از نظر عاطفی مشکل‌تر شـــود. به همین دلیل باید بارها فصل ۶ و ۷ را در مورد دکمه‌ی مکث و برخورد با شرایط حاد بخوانید. این دو فصل، بخشی از سیستم حمایتی شما در طول کل روند طلاق خواهند بود.

مذاکره درباره‌ی ساعت خواب، ساعت ورود به خانه، دسر و دیگر ضروریات بچه‌ها

برداشتنِ شش گام مذاکره هنگام مذاکره با بچه‌ها ضروری است. بخش‌های آتی به شما نشان می‌دهد که این گام‌ها چگونه می‌توانند به شما در انجام مذاکرات موفقیت‌آمیز و لذت‌بخش با کودکانتان کمک کنند.

آماده شدن برای مذاکره با بچه‌ها

آمادگی یعنی بدانید در هر ســـنی از بچه‌ها چه انتظارات معقولی می‌توان داشـــت و چگونه می‌شـــود صحنه را برای موفقیت آماده کرد. شـــکل مطلوب این است که

احساس مسئولیت و آزادی بچه‌ها با بالا رفتنِ سن‌شان بیشتر شود. اگر پیش از موعد از بچه‌ها انتظاری بیش از حد داشته باشیم یا برعکس، به مشکل دچار می‌شویم. لازم است برخی خصوصیاتِ کلیِ بچه‌ها را در هر رده‌ی سنی از طریق مطالعه‌ی کتاب‌های مربوط به رشد انسان و یا مشاوره با متخصص اطفال بیابید. به‌علاوه، معیارها و اولویت‌های خودتان را کاملاً بشناسید تا بتوانید آن‌ها را به کودکانتان انتقال دهید.

تعیین حدود برای کوچک‌ترها

حدودی که تعیین می‌کنید به سن بچه‌ها بستگی دارد. هر قانون دقیقاً دو چیز را به کودک می‌گوید: رفتارهای قابل‌قبول کدامند و چه جانشین‌هایی برای آن‌ها پذیرفتنی هستند. مثلاً «نمی‌توانی آجرهای اسباب‌بازی‌ات را پرت کنی. فقط می‌توانی توپ‌بازی کنی، آن هم در خارج از خانه» ــ باید چارچوب‌ها را به‌وضوح تعریف کنید. اعلام اینکه بچه‌ها می‌توانند کمی بعد از ساعت خواب و نه خیلی بیشتر بیرون بمانند، استقبال از دردسر است. جملات مبهم باعث می‌شوند جوانان برای تصمیم‌گیری میزان دقیقی نداشته باشند. درعوض چارچوب‌ها را با قاطعیت تعیین کنید؛ آن‌چنان که جدیت شما را نشان دهد وعواقبِ عدمِ رعایتِ آن‌ها را نیز ذکر کنید. فراهم کردنِ شرایطِ موفقیت یعنی اینکه از پیش اخطارها و توصیه‌های لازم را به آن‌ها داده باشید.



اجازه ندهید اخطارها و توصیه‌هایتان به غرولند مبدل شود. چارچوبتان را مشخص کنید و بعد، از تکرارِ غیرضروریِ آن‌ها خودداری کنید. اگر فرزندتان از حدود مشخص شما عدول کرد باید عواقب آن را تحمل کند. یادآوری مکرر قوانین، فرزندتان را به اهمیت آن‌ها بی‌اعتنا می‌کند.

به بچه‌ها اجازه‌ی دخالت در تعیین چارچوب‌ها را بدهید و دلایل نهفته‌ی پشت هر قانون را برای آن‌ها توضیح دهید.

فشردن دکمه‌ی مکث والدین

وقتی با بچه‌ها سروکار دارید، بسیار مهم است بدانید چه‌وقت و چگونه باید دکمه‌ی مکث خود را بفشارید. هر کسی کوله‌بار یک عمر زندگی را به دوش می‌کشد. تا زمانی که بچه‌دار نشده‌اید، ممکن است نفهمید چه چیزهایی شما را خشمگین می‌کنند. آیا هیچ‌کدام از این مثال‌ها در مورد شما صدق می‌کند؟

- ✓ شما نگران فرزندانتان هستید و این نگرانی را به شکل خشم ابراز می‌کنید.
- ✓ موقعیت‌های خاص، مثل وقتی آن‌ها با هم دعوا می‌کنند، به شما احساس ناتوانی می‌دهد و این شما را خشمگین می‌کند.
- ✓ احساس شما، له شدن زیر بار مسئولیت و یا شکست در مراقبت از اطفالتان است و اینکه آن‌قدر که تصور می‌کنید لازم است، برای آن‌ها وقت صرف نمی‌کنید. این شکستِ فرضی، شما را خشمگین می‌کند.

خشم، اجتناب‌ناپذیر است. همه‌ی والدین از دست فرزندانشان خشمگین می‌شوند. والدینی که عشق می‌ورزند نمی‌توانند از خشم خودداری کنند. دلیل این خشم، علاقه و توجه به آن‌ها است.

نکته

به‌جای اینکه سعی کنید خشمتان را فرو بخورید، آن را به شکل‌هایی غیرمخرب و بدون توهین ابراز کنید. آنچه می‌بینید وصف کنید؛ احساستان را و این را که چه باید کرد بدون حمله به شخصیت کودک ابراز کنید؛ به‌جای گفتن: «عجب بچه‌ی کثیفی هستی که حوله‌ی خیس را روی زمین می‌اندازی» بگویید: «وقتی حوله‌ها را روی زمین می‌بینم عصبانی می‌شوم. به نظرم جای حوله توی کمد است.» خشمتان را با جملاتی که با «من» شروع می‌شوند ابراز کنید و در ادامه، مؤدبانه، یک راه‌حل درخواست کنید. یادتان باشد، مهم‌ترین کار شما این است که آنچه می‌خواهید فرزندتان انجام دهد، ابتدا خود انجام دهید. نمونه‌ای از رفتاری باشید که مایلید فرزندتان داشته باشد. با کنترل احساسات شدیدتان، این کار را به فرزندتان بیاموزید.

گوش دادن به فرزندان

گوش دادن به فرزندان به معنی توجه کردن است. برای ایجاد یک فضای سالم ارتباطی بین خود و فرزندتان توصیه‌های زیر را به یاد داشته باشید:

- ✓ وقتی بچه‌ها با شما صحبت می‌کنند کار دیگری انجام ندهید. به فرزندتان به اندازه‌ی همسر یا همکارتان احترام بگذارید.
- ✓ با پاسخ دادن به کودک در همان نوبت اول از سندرم «مامان، مامان، مامان» جلوگیری کنید. به رسمیت شناختن حضور کودک (حتا با گفتن «کمی صبر کن عزیزم» یا «الان مامان داره با کس دیگه‌ای صحبت می‌کنه») نشان‌دهنده‌ی احترام است و احساس اختیار را در آن‌ها تقویت می‌کند.
- ✓ فوری نتیجه نگیرید. پیش از پاسخ‌گویی، از ابتدا تا انتها به همه‌ی حرف‌های فرزندتان گوش کنید.

شفافیت در رابطه با بچه‌ها

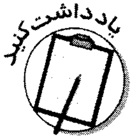
واضح بودن در رابطه با بچه‌ها، به معنی تشریح موقعیت بدون ارزش‌یابی شخصیتِ آن‌ها است. از سرزنش خودداری کنید. جملات منفی را به شکل مثبت بازگویی کنید. به‌جای آنچه فرزندتان نمی‌تواند انجام دهد، روی آنچه می‌تواند تأکید کنید. هر زمان توانستید فرزندتان را ستایش کنید. رویداد خاصی که شما را خوشحال کرده و احساس خاص خود را از آن شرح دهید؛ سپس اجازه دهید فرزندتان در مورد شخصیت خودش به نتیجه برسد.

ستایش: «از اینکه در ساعت مناسبی به خانه می‌آیی، ممنونم. می‌دانم لازم نیست نگران تو باشم.»

نتیجه‌گیری کودک: «پدر و مادرم من را دوست دارند و برایم اهمیت قائلند. من قابل‌اعتماد هستم.»

به نتیجه رسیدن با بچه‌ها

به نتیجه رسیدن با بچه‌ها به‌اندازه‌ی عقدِ قرارداد، کاری مخاطره‌آمیز است. باید مطمئن شوید که برداشت شما و فرزندتان از این توافق نهایی یکسان است. خیال نکنید آن‌ها به‌طور خودکار توقعاتِ شما را می‌فهمند.



پس از رسیدن به توافق در مذاکرات، آن را یادداشت کنید. از آن‌ها بخواهید تا آن‌ها هم همین کار را انجام دهند البته اگر آن‌قدر بزرگ هستند که حروف را نقاشی کنند. این توافق‌نامه را برای موقعیت‌های احتمالی دم دست نگه دارید.

انتخاب نوع مراقبت‌های پزشکی برای والدین ناتوان

انتخاب نوع مراقبت پزشکی برای والدین ناتوان، موقعیتی غم‌انگیز است که سراغ بسیاری از خانواده‌ها می‌آید. کسی که روزی رهبری خانواده را به عهده داشته، اکنون از تصمیم‌گیری یا ابراز نیازهایش عاجز است. این کمبود، همه‌ی خانواده را در معرض فشارهای عاطفی قرار می‌دهد. باید تصمیمی گرفت. و درست در زمانی که هر کسی به عشق و حمایت نیاز دارد، افراد خانواده جروبحث به پا می‌کنند.



هرچه می‌کنید مراقب سندرم «مادر دلش می‌خواست...» باشید. تا زمانی که مادر (یا پدر) می‌توانند انتخاب خود را در مورد موضوع بحث چنان واضح و ثابت اعلام

کنند که اشـــتباه‌ناپذیر باشـــد، از طرف آن‌ها صحبت نکنید و نگویید که می‌دانید آن‌ها چه می‌خواهند. حتا وصیت‌نامه‌ی افراد زنده را هم که قرار اســـت روشـــنگر باشد، غالباً چنان کلی می‌نویسند که راهنمایی‌های واضحی را که مورد نیاز خانواده است ارائه نمی‌دهد.

به‌جز بعضی اســـتثنائات، افـــرادی که ادعا می‌کنند می‌دانند والدین ناتوانشـــان چه خواسته‌ای دارند، درواقع احساسات خود را در مورد موضوع بیان می‌کنند:

آدم‌ها اغلب چنین می‌گویند	وقتی منظورشان این است:
مادر نمی‌خواست به این روز بیفتد. حداقل بگذارید شأن خودش را حفظ کند.	درد می‌کشـــم از اینکه مـــادر را این‌طور می‌بینم. درد می‌کشـــم، مـــرا از این رنج خلاص کنید.
پدر همیشه مبارزه می‌کرد. او از هر فرصتی برای حل این موضوع استفاده می‌کرد.	نمی‌توانم زندگی بدون پدر را تصور کنم. می‌خواهم با هر آنچه علم پزشکی می‌تواند انجام دهد او را نگه دارم.
بچه‌ها، چی شده؟ فقط تصمیم بگیرید و این جروبحث‌ها را تمام کنید. مادر دوست ندارد ما با هم بحث کنیم.	احساس می‌کنم خیلی وقت است مادر را از دست داده‌ام. سعی کرده‌ام با این موضوع کنار بیایم. شماها هر طور راحتید راه‌حلی پیدا کنید. مرا هم مطلع کنید.

به جملات ســـمت چپ توجه کنید. با اســـتفاده از «من»، احساسات صادقانه‌تان را بیرون می‌ریزید. با گفتن «مادر دلش می‌خواســـت...»، این احساســـات صادقانه را پنهـــان می‌کنید. اگر شـــخص دیگری بخواهد به شـــما بگوید مـــادر یا پدر چه می‌خواهند، با دقت به او گوش کنید. ۹۹ درصد اوقات آنچه می‌شـــنوید احســـاس خود شـــخص از موقعیت است. اجازه دهید او صحبت کند، یک لحظه مکث کنید و بعد سرچشـــمه‌ی واقعی آن احساس را مشخص کنید. بگویید: «حالا به من بگو خودت چه احساسی داری؟»

نکته

این را بفهمید که برای بعضی از انسان‌ها ابراز احساسات در مورد اولیای بیمارشان کاری ناخوشایند است. به این دلیل است که جمله‌ی «مامان دلش می‌خواست...» متداول می‌شـــود. سؤال خوبی که می‌تواند این احساس را بیرون بکشد این است: «در دنیایی ایده‌آل و با توجه به دانش پزشکی روز دوست داری این مشکل را چطور حل کنی؟»

برای تصمیم‌گیری در مورد مراقبت از والدینِ بیمار، روش درست یا غلطی وجود ندارد. کلید کار در گذر از بحران‌ها به شکلی است که افراد خانواده را به‌جای دور کردن از هم، کنار هم نگه دارد. مهارت‌های مهم در این زمان گوش دادن به صحبت‌های دیگر افراد خانواده با احترام و عشق و داشتن وضوح در مورد احساسات خودتان است ـــ در مورد گوش دادن در قسمت چهارم این کتاب صحبت کرده‌ایم.

فصل ۲۲

ده فیلم برای اینکه اجاره کنید، ببینید و لذت ببرید

در این فصل

- فیلم‌هایی که روش‌های مذاکره را نشان می‌دهند
- کسب بیشترین بهره از این فیلم‌ها

در این کتاب ما از فیلم‌هایی نام برده‌ایم که نکاتی را در مورد مذاکره نشان می‌دهند. این فیلم‌ها با نشـــانه‌ی فعالیت در متن کتاب مشـــخص شده‌اند؛ زیرا تماشای فیلم، فعالیتی اســـت که می‌توانید همراه با خانواده یا دوســـتان‌تان انجام دهید. فیلم‌های نامبرده در این فصل سه ویژگی مشترک دارند:

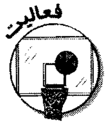
✓ فیلم‌ها به‌جای توجه به جنبه‌های کم‌رنگِ مذاکره، آن را به‌طور کلی بررسی می‌کنند یا نشان می‌دهند.

✓ فیلم‌ها عموماً خانوادگی هستند.

در این کتاب از چند فیلم بزرگ دیگر که نشان‌دهنده‌ی اصول مذاکره هستند نام برده‌ایم. با این همه بعضی از این فیلم‌ها دارای زبان خشن و یا صحنه‌های غیراخلاقی هستند. با وجود تفاوت سلیقه‌های شخصی، فیلم‌های این فهرست مورد توجه عموم مردم امریکا هســـتند. حتا اولین و بهترین فیلم‌ها ــ یک فیلم قدیمی از آل پاچینو ــ فیلم خشنی نیست. تنش در فیلم فوق‌العاده است، اما خشن نیست.

✓ فیلم‌ها از کیفیت بالایی برخوردارند.

از بعضی از این فیلم‌ها بیشتر از بقیه خوشتان خواهد آمد، اما حتا یک فیلمِ به‌دردنخور هم در بین آن‌ها نیســـت. زیاد از دانشجویان می‌شنویم که این فیلم‌ها چقدر ارزشمند و لذت‌بخش بوده‌اند.



همین الان این کارها را انجام دهید:

۱. به برگه‌ی تقلبِ ابتدای کتاب مراجعه کنید.

۲. کارتی را که حاوی نام ده فیلم است جدا کنید.

۳. فیلم‌هایی را که بیشتر مشتاقید ببینید، علامت بزنید.

۴. کارت را داخل کیفتان بگذارید.

۵. به تناسبِ شرایط، فیلم‌ها را کرایه کنید و ببینید.

اگر قبلاً یکی از این فیلم‌ها را دیده‌اید، دوباره آن را با توجه به اطلاعات ارائه‌شده در کتاب ببینید.

بعدازظهر سگی

میلیون‌ها نفر آل پاچینوی جوان و چارلز دارنینگ را در فیلم بعدازظهر سگی در نقش پلیس و جایزه بگیر دیده‌اند (رده‌بندی R). این فیلم براساس داستانی واقعی از دزدی بانک تهیه شـــده که سریعاً به گروگان‌گیری تبدیل می‌شود. فیلم نشان می‌دهد که چگونه افراد پلیس سریعاً دست به کار می‌شوند و با مهارت و توانایی مذاکره می‌کنند. قبول داریم که کمی پیچیدگی‌های دراماتیک در فیلم هست ــ اما هیچ‌گونه جعلی در داســـتان وجود ندارد. وقایع عیناً بازسازی شده‌اند. پایان فیلم را خراب نمی‌کنم، اما خواهید دید که روش عملیات پلیس با چه دقتی دنبال می‌شود.

تک‌تکِ شش اصلِ اساسیِ مذاکره را در این فیلم به‌وضوح نشان داده‌اند. در اینجا بدون خراب کردن فیلم، چند نکته‌ی تعیین‌کننده را در روند مذاکره یادآوری می‌کنیم:

- ✓ آماده باشید: توجه کنید که پلیس چگونه بلافاصله و در تمامی طول فیلم سعی در جمع‌آوری هرگونه اطلاعاتی در مورد مرد گروگان‌گیر دارد.
- ✓ تعیین حدود کنید: نیروی پلیس، پیش از هرگونه صحبتی، حدود را تعیین می‌کند. هدف آن‌ها به سلامت بیرون آمدن گروگان‌ها است. وقتی یکی از گروگان‌ها زخمی می‌شود، آن‌ها سعی می‌کنند بفهمند این صدمه چگونه اتفاق افتاده. اگر حادثه بوده، مذاکره را ادامه دهند و اگر عمدی در کار بوده یک حمله‌ی تهاجمی به محل انجام دهند.
- ✓ دکمه‌ی مکث را فشـــار دهید: پلیس دکمه‌ی مکث را کاملاً در دست دارد. یک افسر آن‌جا فقط کارش این است که مراقب شرایط احساسی هم باشد.

کار او این است که مراقب احساسات افراد باشد و پیش از آنکه فشار شرایط بر آن‌ها غلبه کند از محل دورشان کند.

- ✓ گـوش کرده و ارتباطات را شـفاف کنید: این یک اصل ثابت اسـت. توجه کنید در داخل آرایشگاه، در تمام مدت، یک نفر با گوشی در زمینه حاضر اسـت. آن افسر به تمامِ مکالماتِ طرفین گوش می‌کند تا از وضوح پیام‌ها مطمئن شود.
- ✓ مذاکره را تمام کنید: مسئولان امر دائماً هدف را در ذهن دارند. ببینید چند بار پلیس سعی می‌کند مذاکره را تمام کند. توصیه‌های ما برای تلاش همیشگی در ختمِ به‌موقعِ مذاکره به‌خوبی در این فیلم نشان داده شده.

می‌توانید این فیلم را چندین بار ببینید ــ هربار متوجه می‌شوید چگونه مهارت‌های ذکرشده در این کتاب، در مورد این مذاکره‌ی بسیار مهم صدق می‌کنند.

گرفتن پلهام: یک، دو، سه[1]

فیلم گرفتن پلهام: یک، دو، سـه (با درجه‌ی PG، یا درجه‌ی راهنمایی والدین) در مورد یک حادثه‌ی گروگان‌گیری در قطار است؛ موقعیتی که عنوان این فیلم و یک مذاکره‌ی فاجعه‌آمیز را به وجود می‌آورد. می‌شـود اشـتباهاتی را که در هر قدم از مذاکره اتفاق می‌افتد به‌وضوح ببینید. افرادی کشته می‌شوند. می‌توانید از درون مبل راحتی‌تان به‌وضوح ببینید که مذاکره چگونه به بیراهه می‌رود. به دلیل اینکه گروهی که توسط شخصیت والتر ماتئو هدایت می‌شوند تمامی قوانین کتاب را می‌شکنند، کسب یک نتیجه‌ی مطلوب عملاً غیرممکن است.

دوباره تمامیِ شش جزءِ اصلیِ مذاکره را مرور کنید.

- ✓ **آمادگی:** گروه مذاکره‌کننده نه تنها اصلاً آماده‌ی مذاکره در مورد گروگان‌گیری در قطار نیسـتند، بلکه تقریبـاً تمامی فرصت‌هایی را هم کـه برای آماده شـدن در طول مذاکره برای ایشان پیش می‌آید از دست می‌دهند. به‌جای پرسـیدن سؤالاتی که می‌توانستند بپرسند، دست به حدسیات مختلف در مورد ربایندگان می‌زنند.
- ✓ **تعیین حدود:** هیچ‌گونه حدودی تعیین نمی‌شود. هیچ‌کدام از کارهایی که ربایندگان انجام می‌دهند در اوضاع تغییری ایجاد نمی‌کند.

1. The taking of Pelham: One, Two, Three

- ✓ **فشــردن دکمه‌ی مکث:** این افســران نه این کلمه را شنیده‌اند و نه اصلاً درکی از این مســئله دارند. درنتیجه به جای تمرکز روی ربایندگان، مدام رودررروی هم می‌ایستند.
- ✓ **گوش دادن و شفاف‌سازی مکالمات:** به‌دنبال شکست‌های متعدد در این وجه از مذاکرات باشید.
- ✓ **تمام کردن مذاکره:** مســئولان خیلی ســاده این رکن اساسی را در ذهن ندارند؛ فقط پیش می‌روند.

هر دوی این فیلم‌ها را در مدرسه‌ی اف‌بی‌آی در کوانتیکوی ایالت ویرجینیا به‌عنوان نمونه‌هایی از چگونگی مذاکره یا عدم مذاکره در گروگان‌گیری‌ها نمایش می‌دهند.

کیسینجر و نیکسون

این فیلم تلویزیونی، ابتدا در دهم دســامبر ۱۹۹۵ از شــبکه‌ی TNT پخش شد. بو بریجز (Beau, Bridges) نقش ریچارد نیکســون و ران سیلور (Ron Silver)، نقش کیسینجر را بازی می‌کنند. بازی هر دو فوق‌العاده است.

این فیلم استثنایی، تلاش‌های کیسینجر را برای مذاکره در مورد یک توافق صلح‌آمیز در جنگ ویتنام نشان می‌دهد. این فیلم براساس زندگی‌نامه‌ی کیسینجر و منابع دیگری ساخته شده که لزوماً با خاطراتِ شخصیِ کیسینجر هم‌خوانی ندارد.

در فیلم شــاهدِ مباحثاتِ رودرروی کیســینجر و نماینده‌ی ویتنام شمالی هستید. همچنین شاهد مذاکرات مشکل‌تر با متحدان امریکا در ویتنام جنوبی و بعد مشکل‌ترین مذاکرات هستید ــ مذاکره با رئیس‌جمهور امریکا.

ابتدا مذاکره‌ی بین کیســینجر و ویتنامی‌های شمال را مشــاهده کنید. مذاکره‌ای خوش‌آهنگ و درجه‌یک است. هر دو طرف کاملاً آماده هستند. هر دو طرف، حدود مشخصی را تعیین کرده‌اند. هر دو طرف به‌خوبی می‌شنوند و صحبت می‌کنند. آن‌ها می‌توانند سریعاً به نتیجه برسند.

کیسینجر نتوانست توافق‌نامه را به ویتنامی‌ها بقبولاند و نیکسون خشمگین شد. این فیلم را ببینید تا بفهمید مذاکراتِ چندجانبه چقدر ممکن است مشکل باشند. این فیلم مستقیماً حقیقتِ بسیاریْ از مذاکرات واقعی زندگی را نشان می‌دهد: رسیدن به توافق با گروه‌های مخالف ممکن است ساده باشد؛ مشکل‌ترین مذاکرات با افرادی است که در این سمت میز مذاکره نشسته‌اند.

دیگر اعضای گروهی که قرار بود تیم باشد، بر سر هر پیچ از کیسینجر سبقت می‌گرفتند. در کاخ سفید، کیسینجر را بیگانه محسوب می‌کردند. او برای رئیس‌جمهور آدم ارزشمندی بود، اما رئیس‌جمهور با پذیرش او در دایره‌ی داخلی مشکل داشت. کار نیکسون در برخورد با دشمنان قسم‌خورده‌اش یعنی مطبوعات، باز هم از این سخت‌تر بود. به اعتقاد نیکسون، کیسینجر این اعتماد و احترام را از طریق افشای صحبت‌های محرمانه کسب کرده بود. ویتنام جنوبی مشکلات متفاوتی را مطرح می‌کرد. کیسینجر، عدمِ تمایلِ رئیس‌جمهور امریکا را برای از دست دادن جنوب دست‌کم گرفته بود. نیکسون دیگر به آن اندازه که کیسینجر تصور فکر می‌کرد به رهبریِ آن بخش از کشور فکر نمی‌کرد. کیسینجر به‌خاطر علاقه‌ی نیکسون به جنوب کمی در نقطه‌ی کور قرار گرفته بود. نیکسون نمی‌خواست به چشم مردم امریکا کسی باشد که متحدان خود را ترک می‌کند؛ هر چقدر که آن‌ها نالایق باشند و یا اینکه انجام این کار برای او چقدر مفید بود.

برای قطعی کردن این معامله، کیسینجر به ضمانت شخصی نیکسون به ویتنامی‌های جنوبی نیاز داشت. رئیس‌جمهور می‌بایست برای اقناع ویتنام جنوبی در مورد اینکه آن‌ها را تنها نخواهد گذاشت، اوراق محرمانه‌ای را امضا می‌کرد. البته در نهایت امریکا این کار را انجام داد.

سرانجام، این فیلم کیسینجر و مطبوعات را نمایش می‌دهد. کیسینجر با افشای بخشی از مشکلاتش برای مطبوعات خود را به مخاطره انداخت. علی‌رغم مهارت‌های کیسینجر و ارتباط طولانی او با مطبوعات این بازی نتایج متعددی داشت. کیسینجر و نیکسون تواماً جایزه‌ی مرد سال تایم را به دست آوردند.

مردمان سنگدل

هر فیلمی که دنی دوویتو (Danny De Vito) و بت میدلر (Bette Midler) در آن ایفای نقش کنند، حتماً بامزه است. مردمان سنگدل (درجه بندی R یا برای بالای ۱۷ سال) هم مستثنی نیست. فیلم در مورد زوج جوانی است که وارثی (بت میدلر) را می‌دزدیدند و از شوهر او (دنی دوویتو) درخواست پول می‌کنند. اما آن‌ها رایج‌ترین اشتباه هر مذاکره را مرتکب می‌شوند: فراموش می‌کنند در مورد طرف مذاکره‌شان تحقیق کنند. آقای استون Stone (دنی دوویتو) از اینکه همسرش را ربوده‌اند به‌شدت به وجد آمده. در حقیقت، او در هر صورت قصد داشته. همسرش را به قتل برساند.

فیلم به مشکلِ اساسیِ همه‌ی مذاکرات مربوط به آدم‌دزدی می‌پردازد. در صورتی که شخص مورد نظر با مبلغ مطالبه‌شده جلو نیاید، انتخاب دیگری برای آدم‌دزدها باقی نمی‌ماند. مذاکرات — و فیلم — با دست پیدا کردن خانم استون به معیارهای جدید چرخش فوق‌العاده‌ای پیدا می‌کنند. معیارهای انسان‌ها از درک آن‌ها ناشی می‌شود و

افراد مختلف نظرات مختلفی درباره‌ی آن دارند. از دیدن اینکه در چنین وضعیتی، ارزش و قدرت چگونه در نظر آدم‌ها می‌آیند و یا به اشتباه درک می‌شوند، حسابی می‌خندید.

فراز و نشیب

فراز و نشـیب براساس رمان خون‌بهای پادشاه، اثر رمان‌نویس امریکایی اِد مک بین (Ed Mc Bain)، ساخته شده و فیلمی دیگر در مورد آدم‌ربایی و محاسبات غلط است. خواهید دید که این موضوع چگونه در دست‌های یکی از بزرگ‌ترین کارگردانان دنیا، آکیرا کوروساوا (Akira Kurosawa) پرورده می‌شود.

در این فیلم کلاسیک یکی از بزرگ‌ترین هنرپیشه‌های معاصر، توشیرو میفونه (Toshiro Mifune) ایفای نقش کرده. او نقش تاجری متمول را ایفا می‌کند که با ربوده شدن اشتباهی فرزند راننده‌اش به‌جای فرزند او، باید با معضلات اخلاقی، معنوی و مادی خود دست و پنجه نرم کند. عجب مذاکره‌ای! و اگرچه فیلم زیرنویس دارد، هیچ مشکلی از نظر دنبال کردن موضوع نخواهید داشــت. این فیلم را در کادر سیاه قرار داده‌اند، یعنی فیلم به شکل نسخه‌ی اصلی باقی مانده و عرض آن از ارتفاعش بیشتر است. این کار، یک نوار سیاه مناسب را در پایین صفحه باقی می‌گذارد تا ترجمه روی آن قرار بگیرد و این به شما امکان می‌دهد که بدون هرگونه مشکلی زیرنویس‌ها را بخوانید.

ابتدا به این امر توجه کنید که چگونه مذاکره‌کننده‌ی حرفه‌ای ـــ افسر ارشد پشتیبان ـــ جریان کار را با فشردن دکمه‌ی مکث شروع می‌کند. قدم بعدی، گردآوری اطلاعات بیشتر در مورد کودک ربوده‌شده و همین‌طور در مورد درخواست‌های رباینده است. تلفن که زنگ می‌زند، مذاکره‌کننده‌ی حرفه‌ای یک جفت گوشی به گوش می‌گذارد و گــوش می‌کند. پیام‌ها را ضبط می‌کنند تا بتوانند بارها به آن گوش کنند. به این ترتیب یک ارتباط شفاف تضمین می‌شود.

آدم‌ربا بسیار باهوش است. هرگز آن‌قدر روی خط نمی‌ماند تا رد او را پیدا کنند. او با قوانین ژاپن آشنا است و این را در طول مکالماتش ابراز می‌کند. یکی از کارآگاهان او را «زرنگ‌ترین کلاهبرداری که تابه‌حال دیده‌ام» می‌نامد. اما هنوز چیز زیادی در مورد او نمی‌دانند و به نظر هم نمی‌آید که خیلی برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد او تلاش کنند. به‌ســرعت متوجه می‌شوید این بی‌اطلاعی ـــ که باعث بروز خطر برای پلیس می‌شود ـــ به مذاکره ضربه می‌زند. پلیس می‌بایست فصل ۲ این کتاب را می‌خواند.

آدم خیال می‌کند فیلم به‌طرف موقعیتی شبیه فیلم بعدازظهر سگی پیش می‌رود. در عوض طرح داســتان تغییر می‌کند و به این ســمت متمایل می‌شــود که تاجر

متمول با تمام کسانی که در زندگی‌اش حضور دارند وارد مذاکره شود تا بتواند تصمیم بگیرد که آیا خون‌بها را پرداخت کند یا نه. سپس فیلم به یک فیلم کارآگاهی سریع تبدیل می‌شود. وقتی مجرمِ اعجوبه را شناسایی می‌کنند، داستان اوج می‌گیرد. پلیس نه تنها می‌خواهد او را دستگیر کند، بلکه قصد دارد او را به جرم بزرگ‌تری به محکومیت اعدام متهم کند. با پایان هر مرحله از داستان، فیلم به مرحله‌ی بعدی وارد می‌شود.

کوروساوا، فیلم‌ساز بسیار ماهری است و این فیلم یکی از شاهکارهای او است.

دنی رُز، اهل برادوی Broadway Danny Rose

برادوی دنی رُز (درجه‌بندی PG)، یکی از بهترین فیلم‌های وودی آلن (Woody Allen) است. برای دوست داشتن این فیلم مجبور نیستید او را دوست داشته باشید. فیلم در مورد کمدین (بورشت خورها)های سطح بالایی است که در کارنگی دلی مشهور نیویورک می‌نشینند و ماجرای خیانتکاری به نام دنی روزرا مرور می‌کنند (که نقش او را وودی آلن ایفا کرده است.)

در طول فیلم می‌بینید که وودی آلن هرگز دکمه‌ی مکث را نمی‌فشارد. او بدون اینکه به حرف‌هایش فکر کند، یک‌نفس حرف می‌زند و پیش می‌رود. به‌خاطر پافشاری‌اش باید به او امتیاز بدهید. از نظر تکنیکی، موفقیت او در مذاکره کاملاً تصادفی است. او هرگز از هیچ‌کدام از مهارت‌های مذاکره‌ی این کتاب استفاده نمی‌کند. شاید تصور کنید وقتی افرادی مثل برادوی دنی روز می‌توانند بدون استفاده از این مهارت‌ها موفق شوند چرا این همه وقت و انرژی صرف کنیم تا مذاکره‌کنندگانی خوب باشیم. فیلم، تصادفی بودن موفقیت او را نشان می‌دهد. روزگار، این مرد را با خود پیش می‌بَرَد. او هم‌زمان با رخداد حوادث، فقط حرف می‌زند و حرف می‌زند. برای خندیدن و یادگیری فیلم جالبی است.

مهمیز برهنه

جیمز استیوارت[1] و جانت لی[2] در فیلم کلاسیک مهمیز برهنه ایفای نقش می‌کنند. این فیلم زمانی ساخته شد که هنوز سینماها «تکنی کالر» بودنِ فیلم‌هایشان را

1. James Stewart
2. Janet Leigh

تبلیغ می‌کردند، زیرا همه‌ی فیلم‌ها رنگی نبودند. صحنه‌های فیلم را در کوه‌های راکی کلرادو فیلم‌برداری کرده‌اند. این فیلم سرشار از صحنه‌های بدیع مذاکره، یکی پس از دیگری است. سپس طرح فیلم به‌آرامی به‌سمت یک مذاکره‌ی مرگ و زندگی بین مرد قانون، جیمز استیوارت در نقش یک مارشال برجسته و مردی که امیدوارند به دست قانون سپرده شود سوق پیدا می‌کند.

با دستگیری و انتقال جنایتکار به کانزاس، مذاکره که نقطه‌ی ثقل فیلم است به‌آرامی خود را نشان می‌دهد. به این مرد قانون نگاه کنید. او خوب عمل می‌کند. اهدافش را به یاد دارد و از هیچ فرصتی برای رسیدن به آن‌ها غافل نمی‌شود. هرچه انجام می‌دهد برای پایان گرفتن معامله به نفع او صورت می‌گیرد: از رابایندگانش می‌خواهد تا او را آزاد کنند.

همین‌طور که مذاکره‌ی کلی به پایان نزدیک می‌شود به تمام مسائل بین شخصیت‌های مختلف داستان که منجر به مذاکره‌ی اصلی می‌شود، توجه کنید.

مطمئناً این فیلم همچون بیشتر فیلم‌های فهرست این فصل بر محور مذاکره ساخته نشده، اما خانواده‌ی شما از این فیلم وسترن قدیمی لذت خواهند برد.

الگوها[1]

فیلم الگوها درواقع بازسازی اجرای زنده‌ی تئاتر تلویزیونیِ کرافت در ۱۲ ژانویه‌ی ۱۹۵۵ است ــ اگر کسی اشتباهی مرتکب شود دیگر راه برگشتی وجود ندارد. این اجرا یک جایزه‌ی امی را به نویسنده‌ی چیره‌دست و برجسته‌ی تلویزیونی، راد سرلینگ اختصاص داد. این فیلم به‌عنوان بخشی از یک مجموعه‌ی تلویزیونی معروف به عصر طلایی تلویزیون در همه‌ی فروشگاه‌های ویدئویی پیدا می‌شود. و عجب سال طلایی بود سال ۱۹۵۵! پخش سریال لسی[2] شروع شد. پیتر پَن به‌صورت رنگی به تلویزیون آمد، برنامه‌ی سؤال ۶۴،۰۰۰ دلاری پخش شد. همچنین برنامه‌ی بهترین‌ها (Your Hit Parade) هم در آن سال به مردم معرفی شد.

در این فیلم، اِد بگلی (پدر هنرپیشه‌ی معروف اِد بگلی پسر) نقش یک مدیر ارشد را ایفا می‌کند که علی‌رغم خواسته‌اش شغل او را به ریچارد کایلی جوان داده‌اند. در پایان صحنه‌ی اول، موکل من، الیزابت مونتگمری فقیه در نقش یک منشی جوان این‌طور می‌گوید: «وای، کی می‌دونه کی می‌خواد چی بگه!» در اینجا متوجه می‌شوید که قرار است در مقام دانشجوی مذاکره و ارتباطات شاهدِ نمایشی بزرگ باشید.

1. Patterns
2. Lassie

این فیلم نشـــان‌دهنده‌ی اهمیتِ فراوانِ شـــناختِ هرچه بیشترِ طرفِ مذاکره است. جناب رئیس، آقای رمزی و مدیر جدید آقای استیپلز (ریچارد کایلی) در آغاز فیلم یکدیگر را زیاد نمی‌شناســـند. شما، آن‌ها و دیگر شخصیت‌های فیلم را که به‌خوبی پرداخت شده‌اند در طول برخوردهای کاری‌شان خواهید شناخت.

پایان فیلم با یکی از شگفت‌انگیزترین مذاکراتی است که در طول زندگی‌تان سعادتِ دیدن‌اش را داشته‌اید. مانند یک تماشاچی نامرئی خواهید دید که چگونه مدیر سنگدل و قدرتمند، در یک جنگ کلامی با مدیر جوان هوشیار و حساس گیر می‌افتد. می‌بینید که هر دو نفر کاملاً آماده هستند و حدودشان دقیقاً تعیین شده. هر دو خطوطی را رسم کرده‌اند که تمایلی به گذشتن از آن‌ها ندارند. به نظر می‌رسد این خطوط مانع از هرگونه مصالحه‌ی عملی است.

بعد از اولین باری که این فیلم را نگاه کردیم، بلافاصله دوباره تماشایش کردیم. این فیلم درس بزرگی از مذاکره‌ی مؤثر است.

زنبق درّه

فیلم کلاسیک زنبق درّه را معمولاً فیلمی با موضوع مذاکره محسوب نمی‌کنند، اما درواقع این چنین است. سیدنی پواتیه (Sidney Poitier) به‌خاطر انجام یک مذاکره با گروهی راهبه که برای ســاختن یک کلیسا به کمک‌های او نیاز داشتند، برنده‌ی جایزه‌ی اسکار شد.

ابتدا پواتیه را هنگام رانندگی در بیابان می‌بینیم. او به کمی آب برای اتومبیلش نیاز دارد، بنابراین کنار یک صومعه توقف می‌کند. راهبه‌ها در مزرعه به کمی کمک نیاز دارند. پواتیه نمی‌تواند به آن‌ها کمک کند ــ یا تصور می‌کند که نمی‌تواند. او هرگز با یک چنین گروه مصممی صحبت نکرده.

علاوه بر تضاد در دیدگاه مذهبی، رنگ پوســـت و زمینه‌ی فرهنگی، بیشتر راهبه‌ها حتا یک کلمه هم انگلیسی صحبت نمی‌کنند. بنابراین، اولین سوءتفاهم پیش می‌آید: پواتیه فکر می‌کند آن‌ها او را برای یک روز کار در مقابل دســتمزدی که با حســن نیت تعیین شده، استخدام کرده‌اند. راهبه‌ها دستمزدی نمی‌پردازند، اما برای او غذا، رختخواب و یک میلیون ترفند برای ممانعت از رفتنش در نظر گرفته‌اند.

ببینید که اعمال پواتیه با گفته‌هایش تطابق ندارند. مرتباً می‌گوید که دارد می‌رود، اما بازمی‌ماند. واضح است که او به محبت انسان‌ها بیشتر از ادامه‌ی سفرش به طرف غرب نیاز دارد. این درســی اســت که او تصادفاً می‌گیرد، اما قاعده‌ی مذاکره واضح

است. غالباً آدم‌ها خواستار و حتا مُصِر به داشتن مناسبات منطقی هستند و نیازهای انسانی خودشان را نادیده می‌گیرند.

پواتیه و راهبه‌ها بالاخره توافق می‌کنند کلیسا را بسازند. برای اولین بار افکار آن‌ها به هم نزدیک می‌شود. او به آن‌ها دلبسته می‌شود. با این زنان ارتباط برقرار می‌کند؛ این ارتباط و پیوستگی همان چیزی است که او واقعاً به آن نیاز دارد.

معامله سر گرفت، زیرا نیازهای پواتیه برآورده شد. او می‌گفت. نیازهایش مالی هستند، اما آن‌ها عملاً کمی جامع‌تر بودند ــ ارتباطات انسانی، دریافت قدرشناسی و بازخورد مثبت تلاش هدفمندش. او مغرور، باهوش، ماهر، سخت‌کوش و... بسیار تنهاست.

اگر بتوانید نیازهای واقعیِ شخص را بفهمید، همیشه می‌توانید معامله را تمام کنید. این درسی ارزشمند در مذاکره است. نزدیک به انتهای فیلم، شخصیت پواتیه نام خود ــ هومر اسمیت ــ را بسیار جسورانه روی بالاترین نقطه‌ی سردرِ کلیسا حک می‌کند. زمانی که آنجا را ترک می‌کند خوشحال و راضی است. آنچه می‌خواسته به دست آورده.

ستوان کلمبو، قتل به‌وسیله‌ی کتاب

درست است، خودمان می‌دانیم که کلمبو برنامه‌ی تلویزیونی است، اما این قسمت خاص به‌صورت فیلم هم درآمده. این کارآگاه معروف، که نقش او را همیشه پیتر فالک ایفا کرده، یکی از بهترین مثال‌ها برای مهارت‌های کلیدیِ مذاکره‌کننده‌ی خوب است؛ گوش دادن و به‌وضوح ارتباط برقرار کردن. او همچنین از تمامیت و کمال شخصیتی فوق‌العاده‌ای برخوردار است. او اهدافش را تعیین می‌کند و هرگز از آن‌ها عدول نمی‌کند. شرایط ثباتِ قدمِ پولادینش، در سخت‌ترین اوضاع برای او پیروزی به ارمغان می‌آورد.

درس بزرگی که از کلمبو می‌گیریم چگونه پرسیدن است. می‌توانید در فصل‌های ۸ و ۹ در مورد چگونه گوش کردن و پرسیدن مطالعه کنید. خواهید دید که کلمبو همه گونه سؤالی می‌پرسد و به پاسخ آن‌ها گوش می‌دهد. هیچ منبع دیگری نمی‌تواند به این خوبی چگونه پرسیدن را نشان دهد. شبکه‌ی تلویزیونِ دادگاه، جریانِ پرسش و پاسخ را در یک فضای مصنوعی دادگاهی ارائه می‌کند. شما می‌توانید از طریق تماشای جریان دادگاه‌ها نحوه‌ی پرسیدن سؤالات را بیاموزید. می‌توانید خیلی بیشتر از آن را از ستوان کلمبو یاد بگیرید. این مرد را زیر نظر بگیرید. اجازه دهید مربی شما باشد و شما را آموزش دهد.

فصل ۲۳

ده کتاب دیگر که می‌توانید به کتابخانه‌تان اضافه کنید

در این فصل

- برخی از بهترین کتاب‌های موجود در مورد مذاکره
- در هر کتاب دنبال چه بگردیم

برای تبدیل شدن به یک مذاکره کننده‌ی ماهر، کتابخانه‌تان را با بهترین کتاب‌های منتشرشده در مورد مذاکره پر کنید؛ چرا؟ زیرا به‌جز نفس کشیدن، مذاکره دائمی‌ترین فعالیت زندگی شما است. عشق، عشق‌بازی و خوردن فعالیت‌هایی هستند که شما بسیار کمتر از مذاکره در زندگی‌تان انجام می‌دهید. و در حقیقت، عشق، عشق‌بازی و خوردن مستلزم کمی مذاکره هم هستند. بنابراین بزرگ‌ترین مجموعه‌ی کتاب‌های موجود در مورد این همه‌گیرترین موضوع را گردآوری کنید.

این فصل با دو اثر کاملاً داستانی شروع می‌شود. بیشتر مردم تصور می‌کنند وقتی می‌خواهند کتابی برای بهبود مهارت‌های مذاکره‌شان بخرند باید به بخش کتاب‌های شغلی مراجعه کنند. وقتی می‌خواهند فقط برای سرگرمی کتاب بخوانند به‌سراغ داستان می‌روند. ما بر این باوریم که یاد گرفتنِ مهارت‌های مذاکره باید با سرگرمی همراه باشد، بنابراین به‌عنوان دو انتخاب اول‌مان شما را به‌سوی مطالعه‌ی داستان سوق می‌دهیم.

همچنین این فهرست شامل کتاب‌هایی است که توسط خود مذاکره‌کنندگان یا در مورد آن‌ها نوشته شده. خواندن در مورد مذاکرات واقعی سرگرم‌کننده است. از نگاه خود مذاکره‌کنندگان با داستان آشنا می‌شوید. این کتاب‌ها شما را به درون جلسات مذاکره می‌برند.

فهرست با سه انتخاب بدیهی در روش‌های مذاکره پایان می‌یابد. این کتاب هر آنچه شما برای یک مذاکره‌ی موفق لازم دارید به شما می‌دهد. با این همه، شاید متوجه شوید که با دقت بیشتر بر مذاکرات زندگی‌تان، مطالعه‌ی بیشتر هم ضرورت پیدا می‌کند. توصیه‌ی ما این است که از کتاب‌هایی که تئوری‌های

بیهوده ارائه می‌دهند پرهیز کنید. کتاب‌های مبتنی بر آزمایش و خطا در مقدمات بازمی‌مانند.

مطالعه در مورد آنچه موضوع بیشتر مذاکرات‌تان است نیز مفید است. اگر فرزندانی کم سن و سال دارید برای آن‌ها، در مورد آن‌ها و بزرگ کردنشان کتاب بخرید. اگر یک شرکت تولیدی کوچک دارید تا می‌توانید کلاً در مورد تولیدی‌های کوچک و به شکل خاص در مورد رشته‌ی کاری خودتان بخوانید. غالباً در مورد مذاکره‌کنندگان این‌طور گفته می‌شود که آن‌کس که بیشتر می‌داند برنده است.

مذاکره‌کننده، نوشته‌ی فردریک فورسایت (Fredrick Forsyth)

فردریک فورسایت یکی از بزرگ‌ترین نویسنده‌های عصر ماست؛ او استاد جهانی تعلیق است. مذاکره‌کننده کتابی بلند اما بسیار جذاب و گیرا است. این کتاب به دلیل داشتن هیجان ــ و نه به‌خاطر اینکه کتاب خوبی در مورد مذاکره است ــ در فهرست بهترین کتاب‌ها قرار داشته.

در جای‌جای این کتاب جذاب، تمامی اصولِ مذاکره‌ی مورد اشاره در کتاب ما، در جریان یک مذاکره‌ی سطح‌بالا به کار رفته‌اند. داستان در مورد مردی صاحب قدرت و توطئه‌ای برای در هم کوبیدن رئیس‌جمهور ایالات متحده است. ربودن یک مرد جوان در جاده‌ای روستایی در انگلستان اولین گام بی‌رحمانه از دسیسه‌ای خطرناک برای نابود کردن رئیس‌جمهور است. فقط یک نفر می‌تواند مانع از انجام این نقشه شود. این مذاکره‌کننده باید تمامی توان و مهارت‌های خود را نه تنها برای نجات قربانی که برای نجات تمامی دنیای آزاد به کار بگیرد.

گوریک باکره، نوشته‌ی جفری دیور (Jeffery Deaver)

جفری دیور می‌داند چطور بنویسد. گوریک باکره نهمین کتاب حادثه‌ای دیور در مورد یک محاصره‌ی دوازده‌ساعته است ــ یک درگیری شجاعانه بین یک گروگان‌گیر و مذاکره‌کننده‌ی ارشد اف‌بی‌آی. کتاب شما را در میانه‌ی جریان مذاکرات حساس و خطرناک گروگان‌گیری قرار می‌دهد. دیور علاقه‌ی خلافِ

انتظـارِ بین گروگان‌گیر و مذاکره‌کننده را توضیـح می‌دهد. اگر تابه‌حال در مورد اهمیت فصل ۶ کتاب شک کرده‌اید، این رابطه‌ی عاشقانه مابین دو حریف شما را به پذیرفتن آن وادار می‌کند.

دیور همچنین فعالیت‌های داخلی تیم نجات گروگان اف‌بی‌ای را هنگام تلاش برای نجات زندگی هشـت دختر محصل کر و لال و آموزگاران آن‌ها را توصیف می‌کند. زمان هرگز متوقف نمی‌شود. همین‌طور که کتاب به اوج دلهره‌آور خود نزدیک می‌شود امکان وقوع هر چیز هست.

آخرین نوبت کاری: لِترمن، لِنو و جُنگ شبانه‌ی شبکه‌ای، نوشته‌ی بیل کارتر (Bill Carter)

آخرین نوبت کاری داسـتانی واقعی است که در ۲۳ ماه مه سال ۱۹۹۱ شروع شد. زمانی که جانی کارسـون (Johnny Carson) در گردهمایی سـالانه‌ی ایستگاه‌های زنجیره‌ای ان‌بی‌سی در کارنگی هال نیویورک (New York's Carnegie Hall) روی صحنــه آمد. او آمده بود تا حاضران را با قدرت برنامه‌ریزی شـبکه تحت تأثیر قرار دهد. در عوض، او بدون هرگونه اخطار یا مقدمه‌چینی اعلام کرد که نمایش امشب را ترک می‌کند. این برنامه بهترین نمایش دیروقت شبانه‌ی ان‌بی‌سی و سودآورترین نمایش تاریخ تلویزیون بوده.

طرفداران او مبهوت شـده بودند. مدیران شـبکه خشکشـان زده بود. مطبوعات با مقالات بسـیار در مـورد حیرت‌آورترین ماجـرای رقابـت کاری در عالم تلویزیون عکس‌العمل نشان دادند. کمتر اعلان بازنشستگی چنین عکس‌العمل شدیدی را به دنبال داشته.

بیـل کارتر نویسـنده‌ی مقالات مربوط بـه تلویزیون درروزنامـه‌ی نیویورک تایمز اسـت. او داسـتان پشـت صحنه‌ی دو شـرکت بزرگ و دو کمدین صاحب‌سبک و رؤیاها و جاه‌طلبی‌های خاص‌شـان را می‌گوید: جی لنو (Jay Leno) و دیوید لترمن (David Letterman).

این کتاب داسـتانی بزرگ و ماجرای یک مذاکره‌ی جدی است. شما را قدم به قدم به درون یک مذاکره‌ی سـطح بالا بین دو تن از ماهرترین مذاکره‌کنندگان هالیوود می‌برد. همچنین با صداقتی اعجاب‌انگیز، اشتباهات و گام‌های غلط برخی از رده‌بالاترین مدیران تلویزیون را آشکار می‌کند.

بربرها پشت دروازه‌اند: سقوط آرجی‌آر نابیسکو (RJR Nabisco)، نوشته‌ی برایان برو (Bryan Burrough) و جان هلیار (John Helyar)

بربرها پشت دروازه‌اند یک داستان کاملاً واقعی دیگر است که به شکل رمان نوشته شده. به‌اندازه‌ی هر معمایی پلیسی دیگری که خوانده‌اید جذاب است و به‌مدت شش ماه در فهرست پرفروش‌ترین کتاب‌های روزنامه‌ی نیویورک تایمز قرار داشته.

این کتاب داستان بزرگ‌ترین کنترل صنفی در تاریخ امریکا است ــ معامله‌ای که در اکتبر و نوامبر سال ۱۹۸۸، وال استریت را دچار آشفتگی شدیدی کرد. داستان سوداگران و معاملات آن‌هاست، داستان اتاق‌های کنفرانس هیئت مدیره و اتاق‌های خواب است. نویسندگان به شما اجازه می‌دهند در طول بالاترین سطوح مذاکره شاهد همه‌چیز باشید.

نود و پنج درصدِ مطالبِ کتاب از طریق یک‌صد مصاحبه در سراسر امریکا جمع‌آوری شده. به دلیل اینکه نویسندگان همین داستان داغ را برای وال استریت جورنال هم تهیه می‌کرده‌اند به افرادی که معامله را انجام داده بودند دسترسی کامل داشتند. گفت‌وگوها به‌اندازه‌ی خاطراتِ افرادِ مصاحبه‌شونده دقیق هستند. این واقعیت به هیجان کتاب اضافه می‌کند.

این کتاب به‌عنوان اساس گزینش فیلم هفته‌ی HBO که در فصل ۲ به آن اشاره کردیم عمل کرده است.

کیسینجر: زندگی‌نامه، نوشته‌ی والتر آیزاکسون (Walter Isaacson)

این کتاب اولین زندگی‌نامه‌ی کامل و جامعی است که در مورد هنری کیسینجر، معاون سابق رئیس‌جمهور ایالات متحده، نوشته شده. نویسنده، والتر آیزاکسون سردبیر مؤسسه‌ی تایمز کتاب‌های بسیار دیگری را هم نوشته. او با کیسینجر و ۱۵۰ نفر دیگر که در زندگی او نقش داشته‌اند، مصاحبه کرده.

کتاب در مورد زندگی کیسینجر است: از زمانی که کودکی یهودی در آلمان نازی بود تا روابط شکنجه‌آمیزش با نیکسون و بعد تا به امروز که به‌عنوان یک مشاور

موفق در تجارت بین‌الملل شهرت دارد. حجم کتاب دلسردتان نکند؛ می‌توانید به هر فصلی که دوست داشتید بپرید و بدون شخم زدن اول تا آخر کتاب، آن را بخوانید. نکته‌ی ارزشمند کتاب این است که نویسنده به هر مذاکره‌ی اساسی در زندگی کاری کیسینجر یک فصل جداگانه و بسیار خواندنی را اختصاص داده.

کتاب همچنین روش توفنده‌ی کیسینجر را در مذاکره بیان می‌کند که باعث به وجود آمدن عبارت دیپلماسی موشکی شد. رهبران جهان اغلب از کیسینجر به‌عنوان بزرگ‌ترین مذاکره‌کننده‌ی زمین یاد می‌کنند. خود او ۱۱ کتاب نوشته و کتاب‌های بی‌شمار دیگری هم در مورد او تألیف شده‌اند. زندگی او در دو فیلم جدید به نمایش درآمده. حتا اگر روابط خارجی به طور معمول مورد علاقه‌ی شما نیست، می‌توانید از طریق خواندن کتاب‌هایی در مورد این مرد چیزهای بسیاری یاد بگیرید.

این کتاب، شالوده‌ی فیلمی تلویزیونی شبکه ترنر (Turner) به نام کیسینجر و نیکسون است که فقط روی مذاکرات مربوط به پایان جنگ ویتنام در اواخر اولین دوره‌ی ریاست‌جمهوری نیکسون تمرکز دارد.

گفت‌وگو برای صلح: تصویری برای نسل آینده، نوشته‌ی جیمی کارتر (Jimmy Carter)

رئیس‌جمهور سابق امریکا، جیمی کارتر، در برخی از جالب‌ترین مذاکرات زمان حاضر دست داشته. موقع نوشتن این کتاب هم برای تلاش جهت جلوگیری از اوج‌گیریِ درگیری‌ها به هائیتی سفر کرده بود. به دلیل اینکه او هنوز مورد توجه رسانه‌ها است، زیر نظر داشتن او بسیار جالب است.

گفت‌وگو برای صلح اصولاً به منظور آشنا کردن کودکان با جریان صلح‌طلبی نوشته شده بود. ما این کتاب را به‌خاطر سادگی آن و روش توصیف او از مذاکره، میانجی‌گری و چگونه دست یافتن به توافقات دوجانبه توصیه می‌کنیم. کارتر شبکه‌ی بین‌المللی مذاکرات (INN) را پایه‌گذاری کرد تا راه‌های صلح‌آمیزی را برای کاهش درگیری‌های داخلی پیدا کنند و مانعِ تبدیلِ مجادلاتِ کوچک به جنگ شوند. INN، منابع مختلف صلح‌آفرین را در تمامی کره‌ی زمین به هم ارتباط می‌دهد. این شبکه شامل ۲۲ متخصص ویژه است که وقت و ذکاوتشان را به گسترش این جریان و همچنین امور دستیابی به صلح اختصاص داده‌اند.

این کتاب مشتمل بر آمارهای تکان‌دهنده از چگونگی استفاده‌ی ایالات متحده از نیروی فشار است. همچنین درگیری‌های اخیر جهان را فهرست کرده. تا زمانی که

این کتاب ساده و بی پرده را نخوانده‌اید، باور نخواهید کرد چقدر کشمکش در دنیا وجود دارد.

کارتـــر در این کتـــاب در مورد مهارت‌های مذاکره و به‌طـــور خاص در مورد اهمیت آمادگی بسیار صحبت می‌کند. آمادگی شامل عملیاتی است که برای خودِ جلساتِ مذاکره استفاده می‌شوند.

این سوی صلح: یک گزارش شخصی، نوشته‌ی حنان اشروی (Ha'nan Ashr'aw'i)

حنان اشـــروی بالامرتبه‌ترین زنی است که در مذاکرات خاورمیانه شرکت داشته. او یک زنِ عربِ مسیحی است که در دنیایی مردسالار زندگی می‌کند. همچنین مادری شـــاغل اســـت که به‌عنوان یک میانجیِ مؤثرِ صلح در اکثر مذاکرات ماندگار زمانه‌ی ما شرکت کرده.

مذاکرات صلح خاورمیانه، مشـــکل‌ترینِ مذاکرات هســـتند. تصور می‌کنم هیچ‌چیز نمی‌تواند به‌اندازه‌ی تلاش برای صلح در خاورمیانه مهارت‌های مذاکره را به آزمایش بگذارد. اشـــروی در مورد خاورمیانه ســـخنان بسیاری دارد. او با صداقت و شفافیت، دیدگاه‌های خود را در مورد دیپلماســـی خاور میانه، یاسر عرفات، حکومت مذهبی سازمان آزادی‌بخش فلسطین و فلسطینی‌ها طرح می‌کند. همچنین در مورد اصول اولیه‌ی مذاکره هم بحث می‌کند. اشروی با هر کلمه، تعهد خود را به عناصر انسانی ــ و نه سیاسیِ ــ ساختارِ ملت‌ها نشان می‌دهد.

پیش از آنکه این کتاب را بخوانید، به فصل مربوط به صفات فردی مذاکره‌کننده‌ی خوب مراجعه کنید. اشروی همه‌ی آن صفات را دارا است.

آماده شدن برای مذاکره: کتاب کار دست‌یابی به جواب مثبت، نوشته‌ی راجر فیشر (Roger Fisher) و دنی ارتل (Danny Ertel)

بـــاور بکنید یا نکنید این کتاب کار با فرم‌ها و تمریناتش یکی از بهترین کتاب‌های مربوط به مذاکره اســـت. هرگز تصور نمی‌کردیم یک کتـــاب کار در امریکا این‌همه

خریـــدار داشـــته باشـــد. موفقیت این کتـــاب یکـــی از هیجان‌انگیزتریـــن مصادیق عطش مردم برای ارتقای خود اســـت که به نظر می‌رســـد تمامی این ســـرزمین را در بر گرفته.

این کتاب کار به‌دنبال کتاب منتخب مذاکره با نام به دســـت آوردن جواب مثبت: توافق در مذاکرات بدون عقب‌نشینی، نوشته‌ی راجر فیشر و ویلیام اری (William Ury) از پروژه‌ی مذاکره‌ی هاروارد، که به‌مدت طولانی کتاب منتخب بوده نوشته شده است. کتاب جان‌دار و خوش‌سبک نوشته شده و از یکی از بزرگ‌ترین مؤسسات آموزش عالی (هاروارد) گواهینامه‌ی ضمنی دارد. نویسندگان تئوری بی اِ تی ان اِ BANTA (بهتریـــن راه‌حـــل در توافق حاصـــل از مذاکره) متعلق به دانشـــکده‌ی حقوق دانشـــگاه هاروارد که نقطه نظری بســـیار مهم در تعیین چارچوب‌ها است راتوضیـــح می‌دهند. کتاب درســـت به‌انـــدازه‌ی خود ما به اهمیـــت آمادگی کامل ارج می‌گذارد و به شـــما کمک می‌کند تا کمبود آن را هنگام برخورد با مذاکرات مـــوردی در دیگران ببینیـــد ــ چیزی که ما آن را پیشـــنهاد «انتخاب با خودتان است» می‌نامیم.

فروش به زبان آدمیزاد، نوشته‌ی تام هاپکینز (Tom Hopkins)

فروش، شـــکل خاصی از مذاکره اســـت. مـــن اولین بار هنگام حضور در فســـتیوال فیلم بین‌المللی تورنتو، در یک کتاب فروشـــی با سری کتاب‌های... به زبان آدمیزاد برخورد کردم. این کتابفروشی کوچک هم کتاب فروش به زبان آدمیزاد نوشته‌ی تام هاپکینز و هم روابط جنســـی به زبان آدمیزاد نوشته‌ی دکتر روت وستهایمر (Ruth Westheimer) را داشت.

کتاب هاپکینز دربردارنده‌ی برخی از موضوعات کتاب ما اما به شـــکلی دیگر است. فـــروش به زبان آدمیزاد بدون توجه به حرفه‌ی شـــما، مکمل خوبی برای این کتاب اســـت. اگر حرفه‌تان فروش است، خواندن این کتاب برایتان ضروری است. علاوه بر طرح بسیاری از نکات مندرج در این کتاب (مانند اهمیت آمادگی، تعیین اهداف و ختم معامله)، هاپکینز توصیه‌های نابی هم در مورد افزودن ســـرنخ‌ها، حفظ روحیه در برخـــورد با مخالفت‌ها، و برنامـــه‌ی زمان‌بندی ارائه می‌کند. خواندن این کتاب را بسیار توصیه می‌کنیم.

با کوسه‌ها شنا کنید بدون اینکه زنده‌زنده خورده شوید، نوشته‌ی هاروی مک‌کی (Harvey Mc Key)

این کتاب را بخرید و در جایی نگه دارید که بتوانید آن را مرتباً بخوانید. مک‌کی در مورد مذاکره، فروش و زندگی، خرده‌اندرزهای ارزشمندی به شما می‌دهد و این کار را هم با شـــوخ‌طبعی و به روشـــی خاص خود می‌کند. چه شروع خوشی است برای یک روز. درواقع این شـــاید برگ برنده باشـــد. ما مدت زیادی است که از طرفداران این کتاب هستیم. یک صفحه را تصادفی انتخاب کنید و بخوانید. احساس می‌کنید می‌توانید با دنیا دربیفتید. احتمالاً به همین دلیل است که شنا کردن با کوسه‌ها به مدتی طولانی در فهرست پرفروش‌ها بوده.

کتاب ما به شکلی منسجم و کامل، همه‌ی نکات اصلی و اساسی مذاکره را در برمی‌گیرد. کتاب هاروی مک‌کی ذهن شما را به سطح جدیدی از شور و شوق و خوش‌بینی به مذاکره می‌بَرَد. کتاب ما را با انرژی و مثبت اندیشی مک‌کی ترکیب کنید و خواهید دید که در کار و زندگی شکست‌ناپذیر می‌شوید.

ـ کلیدی برای فهمیدن زبان بدن

ـن زبان بدن به شما کمک می‌کند به‌آسانی متوجه
ـ که طرفِ مذاکره‌تان پذیرای حرف‌های شما هست
ـمقابل آن مقاومت می‌کند.

ـهایی که گویای پذیرا بودن فرد است:

ـ تکیه دادن به عقب

ـافزایش تماس چشمی

ـروی هم نینداختن پاها

ـلمس کردن چانه

ـتکان دادن سر به علامت تأیید

ـهایی که گویای مقاومت فرد است:

ـپیچ‌وتاب خوردن به منظور گریز از موقعیت

ـکاهش تماس چشمی

ـقوزک پای قفل‌شده

ـستن مشت‌ها

ـی‌قراری و ناآرامی

ـمهارت ابتدایی برای مذاکره

ـادگی کامل

ـوانایی در تعیین مقدورات و اهداف

ـحفظ فاصله‌ی احساسی

کتاب‌هایی که می‌توانید در راستای مذاکراتِ بهتر بخوانید:

این کتاب‌های داستانی یا غیرداستانی را به کتابخانه‌ی خود اضافه کنید تا مهارت‌های مذاکره‌ی خود را بهبود ببخشید.

- ✓ مذاکره‌کننده، نوشته‌ی فردریک فورسایت
- ✓ گوریک باکره، نوشته‌ی جفری دیور
- ✓ آخرین نوبت کاری: لِترمن، لِنو و جُنگ شبانه‌ی شبکه‌ای، نوشته‌ی بیل کارتر
- ✓ بربرها پشت دروازه‌اند: سقوط آرجی‌آر نابیسکو، نوشته‌ی برایان برو و جان هلیار
- ✓ کیسینجر: زندگی‌نامه، نوشته‌ی والتر آیزاکسون
- ✓ گفت‌وگو برای صلح: تصویری برای نسل آینده، نوشته‌ی جیمی کارتر
- ✓ این سوی صلح: یک گزارش شخصی، نوشته‌ی حنان اشروی
- ✓ آماده شدن برای مذاکره: کتاب کار دست‌یابی به جواب مثبت، نوشته‌ی راجر فیشر و دنی ارتل
- ✓ فروش به زبان آدمیزاد، نوشته‌ی تام هاپکینز
- ✓ با کوسه‌ها شنا کنید بدون اینکه زنده‌زنده خورده شوید، نوشته‌ی هاروی مک‌کی

- ✓ **مهارت در شنیدن**
- ✓ **وضوح در ارتباطات**
- ✓ **آگاهی از نحوه‌ی پایان دادن به مذاکره**

تقلب

مذاکره به زبان آدمیزاد

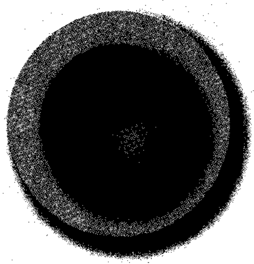
به زبان آدمیزاد: پرفروش‌ترین سری کتاب‌ها برای مبتدیان

جملاتی برای مذاکره‌ی بهتر

- ✓ قبل از آنکه شروع به صحبت کنید موضوع بحث خود را بدانید.
- ✓ نکاتی را که می‌خواهید درموردشان صحبت کنید از قبل یادداشت کنید.
- ✓ میزتان را مرتب و تلویزیون را خاموش کنید.
- ✓ صاف بنشینید (یا بایستید) تا هشیار باشید.
- ✓ حرف دیگری را قطع نکنید.
- ✓ به چشمان طرف مقابل نگاه کنید.
- ✓ قبل از پاسخ دادن تا پنج بشمارید.
- ✓ جملات طرف خود را به‌طور خلاصه و یا در قالب جملات دیگر بیان کنید.

دکمه‌ی مکث بسیار شخصی شما

هرگاه نیاز به استراحت داشتید این دکمه را فشار دهید. لحظاتی را به تفکر درباره‌ی مذاکره و دلایلی که به‌خاطر آن مشغول مذاکره هستید اختصاص دهید و خونسرد باشید.



فیلم‌هایی که دیدنشان به شما در مذاکرات کمک می‌کند

- ✓ بعدازظهر سگی
- ✓ گرفتن پلهام: یک، دو، سه
- ✓ کیسینجر و نیکسون
- ✓ مردمان سنگدل
- ✓ فراز و نشیب
- ✓ دنی رُز، اهل برادوی
- ✓ مهمیز برهنه
- ✓ الگوها
- ✓ زنبق درّه

جملاتی که باید از آن‌ها بپرهیزید

- ✓ «به من اعتماد کن»
- ✓ «می‌خواهم با شما صادق باشم»
- ✓ «بیا اختلاف‌ها را کنار بگذاریم و کار را انجام دهیم»
- ✓ «یا انجامش بده یا رهایش کن»
- ✓ «من بابت این مسئله مطمئن نیستم، اما...»
- ✓ «درست می‌گویم؟»
- ✓ «نوعی»، «بخشی»، «احتمالاً» و «این‌طور به نظر می‌آید»
- ✓ «اوممم»، «مثل» و «واقعاً»